بسم الله الرحمن الرحيم



كلية العلوم المالية والمصرفية
قسم المصارف

الدمج المصرفي و أثره على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في القطاع المصرفي الأردني
(١٩٨٦ - ٢٠٠٦)

Banking Merger and Its Impact on the Competitive Advantage of Commercial Banks in The Jordanian Banking Sector
(1986 - 2006)

إعداد :
غازي عبد المجيد الرقيبـــات

إشراف :
الأستاذ الدكتور. هيل الجنـــابي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم المالية والمصرفية/ تخصص مصارف

٢٠٠٨



Arab Academy for Banking and Financial Sciences
Collage of Banking and Financial Sciences
Banking Section

Banking Merger and Its Impact on the Competitive Advantage of Commercial Banks in The Jordanian Banking Sector

(1986 - 2006)

By
Ghazi Abed Almajeed Alrqaibat

Under Supervision of
Dr. Professor : Hail A. Aljanabi

Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Degree of Doctor of Philosophy in Banking and Financial Sciences

2008

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

برنامج الدكتوراه / قسم المصارف

التاريخ: 2008/5/27

قرار لجنة المناقشة

اجتمعت اللجنة المكلفة بمناقشة أطروحة الدكتوراه للطالب **غازي عبد المجيد الرقيبات** من كلية العلوم المالية والمصرفية / قسم **المصارف** اليوم **الثلاثاء الموافق 2007/5/27** الساعة الثانية عشرة ظهراً **برئاسة الأستاذ الدكتور خالد أمين عبد الله / رئيس قسم المحاسبة** وحضور أعضاء اللجنة السادة:

1. أ.د. فايز الزعبي	عضواً
2. أ.د. هيل الجنابي	مشرفا رئيساً
3. د. عبد الله الجيوسي	عضواً

وبعد المداولة، توصي اللجنة بنتيجة:

..........................ناجح..........................

....

اعتماد أعضاء اللجنة:

1. أ.د. فايز الزعبي ....
2. أ.د. هيل الجنابي ....
3. د. عبد الله الجيوسي ....

....

أ.د. خالد أمين عبد الله

رئيس اللجنة

الإهداء

لروحِ والديَ رمزي المثابرةِ والتضحيةِ و العطاء

إلى الصادقينَ المخلصينَ من الإخوةِ...وإلى من هوَ أهلٌ للفكرِ والكلمة ِوالموقف...إلى أخي الحبيب محمد

للأوفياء :
زَوجتي العزيزة....وبناتي......وألاشبال سُفيان وعبدالمجيد

إلى كل المحبين الخيرين الأحرار في وطني الغالي

الشكـــر والتقديـــر

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه إلى يوم الدين .

وبعد.

بداية أتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى أستاذي الفاضل: الأستاذ الدكتور هيل الجنابي لتفضله بقبول الإشراف على هذه الاطروحه ، ولما أحاطني به من متابعه وتوجيه مستمرين ، وتسخير وقته وخبرته العلمية لمساعدتي وبخلق كريم ، فلـــم يـــأل جهـــداً فـــي نـــصحي وإرشادي على أن تكون هذه الاطروحه مكتملة الجوانب مما يعجز مثلي عن مكافأته ، فجزاه الله عني خير الجزاء .

كما أتوجه بخالص شكري إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هـــذه الاطروحه ، لما لعصارة فكرهم وخبراتهم العلمية الواسعة وإضافاتهم القيمة وتوجيهـــاتهم السديدة من دور عظيم في إثراء هذه الدراسة وإخراجها بالشكل الأمثل .

ولا يفوتني في هذا المقام من تقديم كل الشكر والعرفان إلى كل الجهات التي ساهمت في هذا المجهود العلمي من : أساتذتي الكرام والجامعات الأردنية والبنـــك المركـــزي والمـــصارف التجارية وجمعية البنوك الأردنية وسوق عمان المالي ودائرة مراقبة الـــشركات فـــي وزارة الصناعة والتجارة .

وختاماً اسأل الله تعالى أن يكون التوفيق حليفي في هذا الجهد العلمـــي، فمـــا أصـــبت بـــه فبتوفيق من عنده سبحانه، وما أخطأت به فعندها استذكر قول الله تعالى :" وما أوتيتم مـــن العلم إلا قليلا" ، اللهم اجعله خالصاً ومرضاةً لوجهك الكريم ، وانفع به إخـــواني العـــاملين والباحثين .

قائمـــة المحتويـــات

قائمـــة المراجـــع		
*	المراجـــع العربيـــــة	١٥٢
*	المراجـــع الاجنبيـــــة	١٥٨

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

الدمج المصرفي وأثره على الميزة التنافسية للبنوك التجارية في القطاع المصرفي الأردني (١٩٨٦ – ٢٠٠٦)

هدفت الدراسة إلى التحقق من معرفة أثر الدمج المصرفي على الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الأردني ، وخصوصاً ما يتعلق منها بالكفاءة التشغيلية وكفاية رأس المال والربحية والحصة السوقية وصولاً بالتالي لمعرفة أثار الدمج بين المصارف على جودة ونوعية الخدمة المصرفية المقدمة في ضوء البيانات المالية التي تلي عملية الدمج ، كما هدفت الدراسة لمعرفة موقف السلطة النقدية ومدى ملائمة قانون المصارف الأردني ودوره في تشجيع المصارف للتوجه نحو الدمج المصرفي .

اعتمدت الدراسة على البيانات المالية السنوية للمصارف التجارية الأردنية موضوع الدراسة ، وتم إحتساب النسب المالية للمصارف قبل عملية الدمج المصرفي بثلاث سنوات ومقارنتها مع نفس النسب لثلاث سنوات تلت عام الدمج بين المصارف ومن ثم القيام بتحليل نتائجها لإبراز أثر عمليات الدمج المصرفي .

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج تمثلت في أن السوق المصرفي الاردني سوق ضيق وصغير الحجم ، وأن أغلب حالات الدمج التي حدثت فيه كانت قسرية تمخض عنها نتائج سلبية أخذت من المصارف كثيراً من الوقت والإمكانات للتخلص من تبعاتها ، مع حرمانها من التنافسية طويلاً ، بينما عكس ذلك بالنسبة إلى الحالات الطوعية ،كما توصلت الدراسة إلى انعدام الحوافز الفعلية المقدمة للمصارف المندمجة من قبل السلطة النقدية .

أما بالنسبة لنتائج حالة الدمج المصرفي الأولى(بنك الأردن والخليج ،وبنك المشرق) فقد وجد عدم وجود اثر ايجابي لعملية الدمج على الكفاءة التشغيلية ، وكفاية رأس المال ، والعائد على حقوق الملكية والحصة السوقية من السوق المحلي بينما انحصر الأثر الايجابي للدمج فيما يتعلق بالعائد على الموجودات.

لكن ما يتعلق بحالة الدمج الثانية(البنك الأهلي الاردني وبنك الأعمال) فكانت نتائج الدراسة تتمثل في عدم وجود اثر ايجابي للدمج المصرفي على كل من الكفاءة التشغيلية والعائد على الموجودات وحقوق الملكية ، بينما كان للدمج المصرفي اثر ايجابي على كفاية رأس المال والحصة السوقية للمصرف محلياً من التسهيلات الائتمانية والودائع ، وكذلك تم استخلاص مجموعة من الدروس المستفادة من تجارب بعض دول العالم في مجال الدمج المصرفي .

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات تمثلت في ضرورة توفير وتحديث البيئة التشريعية الملائمة ،إضافة إلى ضرورة تشديد الرقابة والإشراف على العمل المصرفي والمصارف من قبل السلطة النقدية (البنك المركزي الاردني) ويجب اختيار الشريك المناسب عند اللجوء إلى الدمج المصرفي على أن لا يكون غاية بذاته بل وسيلة للتطوير والتحديث وإعادة الهيكلة .

Abstract

Banking Merger and Its Impact on the Competitive Advantage of Commercial Banks in The Jordanian Banking Sector
(1986 - 2006)

This *study aimed at achieving and knowing the banking merging impact on competitive advantage in Jordan banking sector especially in relate to the operation efficiency , capital adequity ,profitability and market share, thus knowing the merging causes among .The study aimed also at knowing the monetary authority viewpoint Jordanian banking law and its role in encouraging banking merger .*

This *study is based on the annual financial reports for Jordanian commercial banks included on this study . Financial ratios for the banks were compared 3 years before merging to ratios after merging to show the impact of banking merger , the selected banking merger cases were examined by employing particular financial indicators ,before and after merger takes place .*

The *study has reached a number of conclusions that showed that the Jordan banking market is limited concerning the compulsory merging cases which had passive results, while the voluntary cases reflected .*

The *study showed the importance of incentives presented to banks by monetary authority , i.e.(Jordan Gulf Bank and Mashreg Bank) there was no passive impact for merging on operating efficiency, capital adequity, and market share, in addition to passive effects for banking in revenue on assets according to the second merging case (Jordan*

National Bank and Business Bank).The results of the study showed that there was no passive effect on operating efficiency, return on assets (ROA) and equity (ROE), but banking merger had passive impact on the capital efficiency, market share of credit facilities and deposits .

***The** study recommendations call for the necessity of availing and modernizing suitable legislative environment by the monetary authority (Jordan Central Bank). So we have to choose a suitable partner .Merger should be a means for development not an end in itself* **.**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١ - ١ المقدمة:

نظرا للتطورات المتسارعة في المجالات المالية والاقتصادية وانسجاما مع متطلبات العولمة والانفتاح الاقتصادي، فقد احتل القطاع المصرفي العالمي دورا رياديا وهاما في تمويل اقتصاديات الدول، ونموها في مختلف مناحي الحياة، فتحررت التجارة والاستثمارات انسجاما واتفاقية تحرير التجارة العالمية وحرية انتقال رؤوس الأموال، وجاءت عولمة الأسواق المالية لتعمل على تحرير الخدمات المالية والمصرفية، وتسهل حرية انتقال رؤوس الأموال فيما بين دول العالم ، إضافة لما جاءت به ثورة الاتصالات والابتكارات وما حملته من توفير لخدمات مصرفيه والكترونية متطورة، وبذلك أصبح السوق المصرفي العالمي ميدانا نشطا للمنافسة المصرفية.

في ضوء هذه التطورات المتسارعة والحاصلة على الصعيدين العالمي والإقليمي ، دعت الضرورة القطاع المصرفي الأردني أن يتطور وينمو ، لمواجهة التحديات الحديثة و المتوالية بثبات وثقه ، وبقدر ما تكون درجة استعداد وحدات القطاع المصرفي متينة ومبنية على الأسس العلمية ، فإن فائدته ستكون كبيرة في ظل تسارع وتيرة نمو اقتصاديات المنطقة خاصة، واقتصاديات العالم بشكل عام، وهذا يتطلب من قطاع المصارف المحلي رفع كفاءته وفاعليته أكثر من أي فترة زمنية ماضية ،إضافة لدوره المأمول تجاه مختلف قطاعات الاقتصاد، ودوره في توثيق روابط صلة الاقتصاد المحلي مع الاقتصاديات الدولية ، والتفاعل معها بكفاءة واقتدار، فظهرت الحاجة لإعادة الهيكلة للكيانات المصرفية محليا، رغبة في إصلاح الأوضاع المصرفية القائمة، وتقوية أدائها لمواجهة المنافسة المصرفية الأجنبية المتعاظمة[١].

ولتجنب المشاكل المصرفية والضعف المالي وزيادة القدرة التنافسية فقد دعت الضرورة المصارف إلى إتباع احد الخيارات المتاحة (عروض المزايدة ، الاتحاد والدخول إلى المشاريع المشتركة ، التصفية،أو الاندماج) ولعل أهم هذه الصور وأكثرها جدوى هو أسلوب الدمج للمصارف، في الوقت الذي يشهد فيه هذا القطاع ازدحاما في إعداد المصارف ، وتغييرات متسارعة وجذرية في عملها نظرا لاعتمادها المتزايد على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وتوسيع الخدمات المصرفية .

١عدنان هندي ، ندوة القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات) [1]،بيروت ، ١٩٩٩ ،ص٢٤٧.

من هنا فانه تم اختيار القطاع المصرفي الأردني موضـعا لهـذه الدراسـة والتـي ستتناول دور الدمج المصرفي وتأثيره على الميزة التنافسية، في ضوء انضمام الأردن إلـى منظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) في عـام ١٩٩٩ ، وانـضمامه للشراكة الأوروبية المتوسطية وعقده للعديد من الاتفاقيـات الثنائيـة ، إقليميـا ودوليـا ، كاتفاقية التجارة الحرة مع الولايـات المتحـدة الأمريكيـة (Free Trade Agreement) ، والتي من شأنها إن تضع كثيرا من القطاعات الاقتصادية الأردنيـة فـي وجـه المنافـسة الخارجية وجها لوجه .

ولا بد من إبراز جدوى حدوث حالات الاندماج بين وحدات القطـاع المـصرفي فـي الأردن ، التي تساهم في إيجاد وحدات مصرفية أكثر قوة ومتانة ، باستطاعتها تحقيق مزيدا من المكاسب في وجه الزحف المتسارع لمنافسة الصناعة المصرفية العاملة، ورغبـة فـي مواكبة متطلبات التطورات التكنولوجية، وخفضاً للتكاليف والنفقات ،وحفاظا علـى الحـصة السوقية .

١ - ٢ مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في الصعوبات التي يواجهها القطاع المصرفي الأردنـي مـن تمصرف زائد ، وصغر حجم الوحدات المصرفية ، وضعف إمكانـات وقـدرات عـدد مـن المصارف والتي تزامنت مع تدني مستوى نوعية الخدمة المصرفية المقدمة أحياناً ، وحالات التعثر لمعظم المصارف التجارية وما رافقها من انعكاسات سلبية على الأداء الكلـي لهـذا القطاع المالي الهام ، فالحد من وتيرة المنافسة بين المصارف الأردنيـة ، والرغبـة فـي استغلال القوى السوقية غير المستغلة، ومحاولة التغلب على مشكلة النمـو البطـيء فـي الصناعة المصرفية ،وما توفره ميزة التنوع إضافة إلـى الحـصول علـى مكاسـب مـن اقتصاديات الأحجام الكبيرة، والسعي لدخول أسواق جديدة بتكاليف اقل، كل ذلك سـاهم فـي توالي الضغوطات واشتدادها على القاعدة الرأسمالية والربحية والحصة السوقية والاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجيا ، مما استوجب الإسراع في عقـد تحالفـات إسـتراتيجية كاللجوء إلى الاندماجات بين المصارف وذلك مواكبة لاستحقاقات المرحلة ، وبناءاً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :

١. هل من اثر للاندماج المصرفي على الكفاءة التشغيلية للمصارف المندمجة ؟
٢. هل من اثر للاندماج المصرفي على كفاية رأس المال للمصارف المندمجة ؟

٣. هل من اثر للاندماج المصرفي على مستوى الربحية للمصارف المندمجة ؟

٤. هل من اثر للاندماج المصرفي على الحصة السوقية للمصارف المندمجة ؟

١ - ٣ أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من الدور الريادي الذي يقوده القطاع المصرفي في خدمة الاقتصاد الأردني ، حيث يعيش هذا القطاع نموا متزايدا في إعداد المصارف، وفروعها على الصعيدين الداخلي والخارجي ، إلى أن وصلت هذه الزيادة إلى مستوى يفوق حاجة السوق المحلي، وعليه فقد ظهرت الحاجة لانتهاج سياسة الاندماج بين المصارف[١]، أملا في رفع الكفاءة المصرفية نموا ، وبالتالي تعزيزا لأجواء المنافسة بين أقطاب القطاع المصرفي ، إضافة إلى استثمار مزايا الاندماج بين المصارف ، وبالتالي قياس جدواه في ميدان التنافسية، وتحديدا في النواحي المالية والتشغيلية لإطراف عملية الاندماج والسوق الذي تتواجد فيه هذه المصارف .

وقد جاءت هذه الدراسة ، لتواصل وتغطي الكثير من الحقول التي توقفت عندها بعض الدراسات السابقة ، رغبة في إحداث التغيرات الضرورية الواجب اتخاذها لتسير المصارف التجارية الأردنية نحو التكيف ومتطلبات الانفتاح ، وفتح الأسواق وحرية تبادل وانسياب السلع والخدمات دون قيد أو شرط فيما بين دول العالم .

إن جودة الخدمة المصرفية تتطلب مواصلة الارتقاء بها من قبل المصارف التجارية الأردنية ، تماشيا مع توقعات ورغبة الزبائن ، وهنا تظهر الحاجة لإيجاد ميزة تنافسية تقوم على جودة ما يقدم من خدمة مصرفية ، للوصول في نهاية هذه الدراسة إلى ماهية الآثار التي تتوقعها المصارف التجارية الناجمة عن عمليات الاندماج ، ومردود ذلك على القدرة التنافسية لهذه المصارف مقارنة مع المصارف الأخرى ، وبالتالي بناء قاعدة معلوماتية قادرة على تغذية عملية صنع القرارات التي تساهم في تطوير الخدمة المصرفية وقدرتها على المنافسة .

---

١ ندوة الاندماج المصرفي : النواحي الفنية ، والصعوبات ،جمعية البنوك الأردنية ، عمان ، (١٩٩٧/٥/٤) ، ص ص ١٣- ٢٩ .

١ - ٤ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر اندماج المصارف على الميزة التنافسية للقطـاع المصرفي، وخصوصا ما يتعلق منها بالأداء المالي والتشغيلي والحصة السوقية ، وقد تـم الاستعانة والاسترشاد برأي الإدارات المصرفية لاستشراف الآثار المتوقعة لعمليات الاندماج على نوعية الخدمة المصرفية المقدمة، والوقوف على مستوى جودتها في ضوء المعطيـات والبيانات المالية التي أعقبت عمليات الاندماج في قطاع المصارف ، والخـروج بمجموعـة من النتائج والتوصيات في نهاية هذه الدراسة، والتي ستسهم في خدمة وتطـوير وحـدات قطاع المصارف الأردني سعيا منها في تحسين جودة الخدمة المقدمـة ، وزيـادة وتيرتهـا للمنافسة على الصعيدين المحلي والخارجي، ويمكن إجمال أهداف الدراسـة فـي النـواحي التالية:

١. تحديد اثر اندماج المصارف على مستوى الكفاءة التشغيلية .
٢. تحديد اثر اندماج المصارف على مستوى كفاية رأس المال.
٣. تحديد اثر اندماج المصارف على مستوى الربحية لديها.
٤. تحديد اثر اندماج المصارف على مستوى الحصة السوقية محلياً .

١ - ٥ متغيرات الدراسة (Research Variables) :

أولا: المتغير المستقل (Independent Variable) : الاندماج المصرفي .

ثانيا: المتغير التابع (Dependent Variable) : الميزة التنافـسية، التـي تتجلـى فـي النواحي التالية :

١. الكفاءة التشغيلية للمصارف المندمجة .
٢. كفاية رأس المال لدى المصارف المندمجة .
٣. مستوى الربحية للمصارف المندمجة .
٤. الحصة السوقية للمصارف المشاركة في عملية الاندماج محلياً.

١ - ٦ فرضيات الدراسة(Research Hypotheses): للإجابة على أسئلة مشكلة الدراسة، فقد تم وضع وصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

HO1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التشغيلية للمصارف التجارية الأردنية المندمجة تعزى إلى الاندماج المصرفي (قبل وبعد عملية الاندماج) .

الفرضيات الفرعية :

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

الفرضية الرئيسة الثانية :

HO2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال للمصارف التجارية الأردنية المندمجة تعزى إلى الاندماج المصرفي (قبل وبعد عملية الاندماج) .

الفرضيات الفرعية :

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المـــال لمجمـــل البنكـــين الأردن والخليج وبنك المشرق (قبل وبعد عملية الاندماج) .

الفرضية الرئيسة الثالثة:

HO3 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الربحية للمـــصارف التجاريـــة الأردنية المندمجة تعزى إلى الاندماج المصرفي (قبل وبعد عملية الاندماج) .

الفرضيات الفرعية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال (قبل وبعد عملية الاندماج) .

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق (قبل وبعد عملية الاندماج) .

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العائد على حقوق الملكيـــة لمجمـــل البنكـــين الأهلي الأردني وبنك الأعمال (قبل وبعد عملية الاندماج) .

٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العائد على حقوق الملكيـــة لمجمـــل البنكـــين الأردن والخليج وبنك المشرق (قبل وبعد عملية الاندماج) .

الفرضية الرئيسة الرابعة:

HO4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية محليا للمصارف التجارية الأردنية المندمجة تعزى إلى الاندماج المـــصرفي (قبـــل وبعـــد عمليـــة الاندماج) .

الفرضيات الفرعية:

1. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية محليا من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

2. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية محليا من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

3. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية محليا من الودائع لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

4. **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية محليا من الودائع لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق (قبل وبعد عملية الاندماج) .**

١ - ٧ الدراسات السابقة :

لقد حصل موضوع الاندماج المصرفي على اهتمام ودراسة الكثير من الباحثين والدارسين لجوانبه المالية ، فظهرت بعض الدراسات تبحث في أمر الاندماج (Merger)، وأخرى تناولت الاستحواذ أو التملك (Acquisition)، وثالثة أخذت موضوع الاستيلاء (Take over) وتشترك جميعا في قاسم مشترك ألا وهو انتقال ملكية المصرف ، ومردود ذلك على قيمة المصرف ، وثروة المساهمين ، وقد اختلفت هذه الدراسات وأسلوب تناولها لهذا الأمر ونواحي التركيز ، وطرق المعالجة ، إلا انه وفي حدود علم الباحث كانت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع " الاندماج المصرفي وأثره على الميزة التنافسية للقطاع المصرفي الأردني " محدودة.

وفيما يلي العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي كانت قريبة من موضوع الدراسة، والتي ساهمت في رسم وصياغة الهيكل العام لهذه الدراسة، وابرز هذه الدراسات:

١-٧-أ أولا : الدراسات باللغة العربية :

١. دراسة عبد الله المالكي (١٩٩٣) بعنوان: " البنـوك الأردنيـة: واقعهـا ودورهـا التنموي "[١]. فقد رأى المالكي أن البنوك في الأردن تواجه منافسة خارجية وداخليـة ، إذ أن تبني الاقتصاد الأردني فلسفة الاقتصاد الحر ، وضرورة العمل على الـتخلص مـن القيـود المالية والتجارية والنقدية سيجعل السوق الأردني امتدادا للسوق العالمي، والذي يعنـي أن المصارف الأردنية سوف تتعرض إلى منافسة متنامية من قبل المؤسسات المصرفية الدولية ، ويوضح المالكي أن مجاراة أو منافسة المصارف الخارجية ، وبهدف الحفاظ على الزبائن المحليين فان ذلك يتطلب من المصارف أن تكون قادرة على تقديم الخدمات المنافسة وبكلفة مناسبة مما يتطلب منها اللجوء إلى استخدام التقنيات الحديثة ، والتدريب المهني " مصرفيا " تدريبا متقدما ، حتى تستطيع استيعاب الإبداعات والابتكارات العالمية في هذا الميـدان ، وبخصوص المنافسة الداخلية يرى أنها تتمثل في وجود عدد زائد من المصارف ، أكثر مما يستدعيه عدد السكان وحجم الاقتصاد الأردني، أي أن المشكلة تكمن فـي ضـيق الـسوق المحلي ، ويرى أن حل هذه المشكلة يكون إما بتخفيض عدد المصارف أو توسـيع الـسوق من خلال ضم جزء من الأسواق الخارجية إليه عن طريق تصدير الخدمات المصرفية .

٢. دراسة أبو جبـارة (١٩٩٧) بعنـوان :"الانـدماج المـصرفي: النـواحي الفنيـة والصعوبات العملية "[٢]، بين الباحث إن الاندماج كظاهرة بدأ في الدول الصناعية الكبرى في الخمسينات، وزادت ظاهرة الاندماج في الثمانينات، وأضاف بأن الدارسون كانوا يطرحـون باستمرار السؤال التالي: ما هي ايجابيات الاندماج ؟ وأضاف الباحث قائلا أن المجيبون قـد اتفقوا على افتراض انه يتمخض عن الاندماج تجميع للموارد (pooling of Resources) **ولا سيما الموارد البشرية، والانتشار بشكل أفقي وعمودي بعد الاندماج على نطـاق أوسـع منه قبل الاندماج ، وبما أن حجم الوحدة الوليدة اكبر من حجم الحدات المندمجة فإنها تكون اقدر على الاستفادة من ميزات اقتصاديات الإنتاج الكبير** Economies of Scale**، وأقـدر على امتصاص الخسائر إن حصلت ،ومن فوائد الاندماج كذلك تحـسين القـدرة التنافـسية للوحدة الوليدة،والانطلاق بعد ذلك نحو الانتشار الإقليمي ومن ثم العالمي .**

---

[1] عبد الله المالكي، " البنوك الأردنية واقعها ودورها التنموي "، مجلة البنوك في الأردن، العدد السابع، عمان ١٩٩٧ ص ١٦-١٨.
١ هاني أبو جبارة،"الاندماج المصرفي: النواحي الفنية والصعوبات العملية "، مجلة البنـوك الاردنيـه ،١٩٩٧،عدد٤،ص ص٢٦-٢٧ .

٣. دراسة عبد اللطيف عبد الحميد (١٩٩٨) بعنوان : " صنع قرار الاندماج المصرفي وفاعليته "[١]. تناولت هذه الدراسة أسباب الاندماج المصرفي ، وكيفية التفاوض على تحديد قيمة البنك المندمج ، وطريقة السداد (نقدا ، أو بواسطة الأسهم) مع تقديم إطار استراتيجي ملائم بهدف زيادة قيمة البنك الدامج بعد حدوث عملية الاندماج ، وقد ناقش أساليب الاندماج من النواحي التالية :

أ. التقييم القائم على العوائد .

ب. التقييم المستند على الأصول .

ج. التقييم المستند على العوائد والأصول .

وقد تضمنت الدراسة توصيات حول ضرورة استعانة المفاوض بالوسائل الفنية في سبيل تقدير قيمة المصرف المندمج قبل دخول عملية التفاوض لتحديد سعره ، لمعرفة الحدود الدنيا والقصوى للسعر .

٤. دراسة شفيق توفيق الدويك (١٩٩٩) بعنوان : " آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية (دراسة تطبيقية)[٢] . تناولت هذه الدراسة التشوهات الاقتصادية في الأردن ضمن التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، كنقص الخدمات المصرفية ، وعدم قدرتها على مواكبة التطورات في العالم ، بسبب ضعف الإدارات المصرفية ورغبتها في الاكتفاء بأرباح متواضعة تؤمن لها الاستمرارية ، إضافة إلى أن المصارف العاملة حاليا يفوق عددها الحاجة إليها ، ويدلل على ذلك من خلال المؤشرات التالية :

- **متوسط عدد السكان لكل فرع .**
- **متوسط حجم الأعمال لكل فرع .**
- **تدني حجم أعمال عدد من المصرف .**

وتضمنت الدراسة أيضا تناول موضوع الاندماج والاكتساب بشكل تفصيلي، وكذلك التشريعات المصرفية وما هو تأثيرها على جودة الخدمة المصرفية ، وقدرة المصارف التجارية الأردنية على التنافسية، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات تدور حول ضرورة

---

[1]عبد اللطيف عبد الحميد " صنع قرار الاندماج المصرفي وفاعليته " ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٨٨ ص ١-١٩

[2]شفيق توفيق الدويك " آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، ١٩٩٩م .

إجراء تطوير جذري وشامل لجميع التشريعات والأنظمة الحكومية الخاصة بإدارة ومراقبة القطاع المصرفي ،وضرورة قيام الحكومة بإيجاد بيئة مناسبة تشجع المصارف على الإقبال على عمليات الاندماج بين المصارف، والاستفادة من تجارب الاندماج العالمية بين بعض المصارف والمؤسسات المالية .

٥. دراسة احمد طه العجلوني (٢٠٠٢) بعنوان: استراتيجيات المصارف التجارية الأردنية لمواجهة اتفاقيات الشراكة الأوروبية الأردنية ومنظمة ألتجاره الدولية [١] .

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد البدائل ألاستراتيجيه المتاحة إمام المصارف التجارية الأردنية لمواجهة متطلبات منظمة ألتجاره الدولية ،واتفاقية الشراكة الأوروبية – الأردنية ، حيث قام الباحث بتحليل أهم المتغيرات الداخلية التي تؤثر على هذه المصارف ،كالبيئة السياسية والاقتصادية ، والقطاعية (قطاع المصارف) وتحليل أهم المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المصارف التجارية الأردنية ، كالاتفاقيات الدولية سالفة الذكر ، وقد تم تحديد أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمصارف التجارية الأردنية إن تتبناها وهي :

١. إستراتيجية الاندماج .

٢. إستراتيجية التركز .

٣. إستراتيجية التنويع .

وقد قام الباحث بعد ذلك بتحليل وتقييم كل استراتيجيه ، وبيان أهميتها وكيفية تطبيقها ، وتوصل الباحث إلى إن إستراتيجية الاندماج للمصارف التجارية هي ألاستراتيجيه الأكثر ملائمة لحال المصارف التجارية الأردنية ، وأوصى الباحث بضرورة قيام المصارف الكبيرة بزيادة قاعدة رأسمالها لمواجهة المنافسة العالمية ، وضرورة قيام المصارف الصغيرة بالاندماج الطوعي أو التصفية الطوعية لكياتها وذلك ببيعها لمصارف أخرى كبيره أو متوسطة الحجم ، كما أوصى الباحث السلطة النقدية بإعطاء أهميه اكبر لسياسة الاندماج ، ودعمها بقانون خاص ، يتضمن تعليمات وإجراءات واضحة ومحدده توضح المكاسب للمصارف المشاركة في عمليات الاندماج .

---

٢ احمد العجلوني ،"استراتيجيات المصارف التجارية الاردنيه لمواجهة اتفاقية الشراكة الاوروبيه- الاردنيه ومنظمة ألتجاره الدولية " مجلة اربد للبحوث والدراسات ،المجلد ٤ ، العدد ٢ ،جامعة اربد الاهليه ، اربد ،نيسان ٢٠٠٢ ،ص ص ٢٠٩-٢٤٣ .

١-٧ب ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١. دراسة Ellinger ١٩٩٢ **بعنوان :" اختبار أداء المصارف بعد التملك"[1]" .**

ارتكزت هذه الدراسة على تقييم تغيرات ما بعد التملك المصرفي فيما يتعلق بالكفاءة الإنتاجية والرفع المالي للمصارف التجارية، وذلك باستخدام تحليل تداخل السلاسل الزمنية، والرسوم التوضيحية، وذلك لتحديد آثار عمليات التملك على مقاييس الأداء المصرفي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المصارف التي تم تملكها تتطلب ضرورة سرعة الانتهاء من إعادة هيكلة أوضاعها المالية والإدارية الداخلية ،وضرورة القيام بمراجعة القروض الرديئة والعمالة الزائدة، لوضع الاندماج على أسس متينة وقوية ، كما أظهرت الدراسة ارتفاعاً في حجم التسهيلات الائتمانية الممنوحة مقارنة مع قيمة الودائع المستلمة، الذي أدى بالتالي إلى زيادة مخاطر الإقراض الناتجة لمرحلة ما بعد التملك ، ونمو متواضع في رأس المال وذلك بسبب سياسة توزيع الأرباح المتبعة ، كذلك توصلت الدراسة إلى أن الدوافع الاداريه تشكل الدافع والعامل الأساس وراء عمليات التملك المصرفي .

٢. **دراسة** Jonathan Truman Tomlin ١٩٩٤ **بعنوان : " كيف تؤثر عمليات الاندماج على المنافسين"[2]"؟**

لقد أشار الباحث إلى العديد من الدراسات الحديثة التي تسعى لتحديد اثر عمليات الاندماج الأفقي على المنافسين ، وذلك من خلال اختبار كيفية تأثير الإعلان لعمليات الاندماج على أسعار أسهم المنشآت المنافسة ، وقد اتفقت الدارسات على أن المنافسين يحققون عوائد غير اعتيادية عند الإعلان عن الاندماج في صناعتهم، وقد استخدم الباحث بيانات عن عمليات اندماج أفقية وعموديه ، وبعدها تم اختبار الفرضيات الموضوعة بشكل تجريبي ،والفرضية تشير بأن عملية الاندماج الأفقي تزيد من احتمالية التنافسية ، فجاءت النتيجة استمراراً للعوائد غير الاعتيادية على أسهم المنافسين مع الارتفاع الكبير في الحصة السوقية من الودائع والتسهيلات الائتمانية ، رغم كون عوائد المنافسين تميل لان تكون أعلى في حالة التركز المصرفي بشكل كبير ، غير أن التركز لوحدة لا يفسر عوائد المنافسين غير الاعتيادية الموجبة ،إضافة لذلك فقد تبين إن المشاركين في الاستيلاء،

---

[1] Paul Norman Ellinger ," An Examination of the Post – Acquisition Performance of Bank Acquisition ," University of Illinois at Urbana – Champaign , Dissertation Degree: PH.D , 1992

[2] Jonathan Truman Tomlin ."How Merger Affect Competitors , University of California , Los Angeles , Dissertation , Degree: PH.D, 1994 .

يحصلون على عوائد غير عادية اقل لا سهمهم إذا كانت طريقة دفع العوائد تتم بالأســهم ، مقارنة بالنقد .

٣. دراسة Rudi Vender Vennet ١٩٩٦ بعنوان: " اثر عمليات الانــدماج والتملــك على كفاءة وربحية مؤسسات الإقراض في المجموعة الأوروبية"[١]".

قام الباحث بدراسة ٤٩٢ حالة اندماج لاختبار آثار الاندماج والتملك بين مؤســسات الإقراض في المجموعة الأوروبية على أداء المصارف ، خــلال الفتــرة (١٩٨٨-١٩٩٣) حيث تم تقسيم العينة إلى عدة أقسام ،الأول حسب العمليات التي تتم بين المصارف المحلية ، ومن ثم قسم الجزء الأول إلى أقسام أخرى حسب : نسبة تملك أكثــر مــن(٥٠% مــن الأسهم) وحجم المصارف المندمجة ، والتكامل بين المصارف المندمجــة ، ولتقيــيم الأثــر الاقتصادي لعمليات الاستيلاء بين المصارف على الأداء حلل الباحث عددا من النسب المالية للربحية والكفاءة ، خلال ثلاث سنوات قبل، وثلاث أخرى بعد عملية الاستيلاء ، وفي حالــة حدوث أكثر من عملية استيلاء في عام واحد تم معاملتها كعملية واحدة ، وقد تبــين عــدم وجود فرق معنوي بين معدل نمو الأصول قبل وبعد عملية الاستيلاء ، وأشارت النتائج إلــى أن عمليات الاندماج بين شريكين محليين ومتــساويين بــالحجم حققــت فيهــا المــصارف المندمجة زيادة ملموسة في الأداء ، وظهر تحسن في انخفاض النفقات في حالات الانــدماج عبر الحدود (غير المحلية) وتبين أن عملية الاستيلاء المحليــة متــأثرة بــدوافع دفاعيــة وإدارية مثل تعظيم حجم المصرف ، وتملك مصارف صغيره ناجحــة تعمــل بــإمرة إدارات ضعيفة .

٤. دراسة Steven J. pillof ١٩٩٦ بعنوان : " تغيرات الأداء وخلق ثروة المساهمين المرتبطة بعمليات اندماج المؤسسات المصرفية المساهمة العامة "[٢]".

استخدم هذه الدراسة أسلوبي التنظيم المتبعين في تحليــل آثــار الانــدماج : الأول مقارنة الأداء اعتمادا على البيانات المحاسبية، والثاني قياس رد فعل السوق نحو إعــلان الاندماج ، وقد قامت الدراسة باختبار وجود علاقة بين آثار الاندماج علــى الأداء ورد فعــل

---

[1] Rudi Vender Vennet "The Effect of Mergers and Acquisition on the Efficiency and Profitability of EC Credit Institutions" Journal of Banking and Finance Vol.20 No.9,1996,PP.1531-1558 .

[2] Steven J. Pillof "Performance Change and Shareholders Wealth Creation Associated With Mergers of Publicly Traded Banking Institution ",Journal of Money , Credit and Banking, Vol.28,N0.3, August 1996 ,PP.294-310 .

السوق نحو إعلان اندماج ،وشملت العينة ٤٨ عملية اندماج ، حدثت بين عــامي (١٩٨٢-١٩٩١) وكان من نتائج الدراسة ربحية منخفضة تمثلت بعائد بسيط علــى أســهم مــالكي الشركة المندمجة ، ومصاريف مرتفعة لكل من المصرفين الدامج والمندمج فــي المراحــل الأولى التي تلت حدوث الاندماج المصرفي ، وكبر حجم المصرف المندمج المطلق والنسبي، وتبين وجود ارتباط بين العوائد الاعتيادية لكلا المصرفين والمتغيرات المتعلقة بالمــصاريف (نسبة المصاريف إلى كل من الأصول والعوائد) وحلل الباحث عدم وجود ارتبــاط بــين رد فعل السوق نحو إعلان الاندماج (العوائد غير الاعتيادية) وبين تحسن الأداء وعلل ذلك بعدم توافق توقعات السوق ومكاسب الاندماج .

٥. دراسة Sadi et al ١٩٩٨ بعنوان: " مكاسب ثروة المساهمين في الاندماج: تــأثير القيمة المضافة بالاتحاد (Synergy) وهيكل الملكية"[1]" وضع هؤلاء الباحثون العديــد مــن الفرضيات لتفسير القيمة المترتبة الناتجة عن الاندماج، ووضعوا ثــلاث مجموعــات مــن المؤثرات على القيمة الإضافية:

أ. **متغيرات القيمة المضافة بالاتحاد (Synergy) .**

ب. **متغيرات الملكية (Equity) .**

ج. **متغيرات الرقابة .**

وقد اســتخدم البــاحثون طريقــة Cumulative Abnormal Returns (CARS) (العوائد غير الاعتيادية المتراكمة) لتحديد القيمة الإضافية، وقد كان من نتائج هذه الدراســة إن القيمة الإضافية الناتجة عن الاندماج تتأثر بهذه المجموعات الثلاث، كما ظهر أن القيمــة المضافة بالاتحاد في الجانب المالي تفوق القيمة المضافة بالاتحاد في الجانــب التــشغيلي، وكذلك الحال بالنسبة للمصارف المكملة لبعضها من حيث السيولة، وفرص الاستثمار حيــث تكون القيمة المضافة للاتحاد أعلى أيضا عندما تمتلك مصارف ذات قيمــة ســوقية عاليــة مصارف ذات قيمة سوقية اقل ، فان المصرف الأول حقق خسارة بعكس المصرف الثــاني ، وقد أعاد الباحثون الاختبارات على فترات زمنية متتالية، وتبين إن معظم النتائج ظلت ثابتة والبعض الآخر قد تغير.

---

[1] Sadi Sudarsanam Salami , Peter Holl and Ayo Salami " Share Holder Wealth Gains in Mergers :Effect of Synergy and Ownership Structure, Journal of Business, Finance, Accounting , vol;no5.6,1996 , pp,23 – 698.

٦. دراسة Stephen A. Rhoades ١٩٩٨ بعنوان: آثار الانــدماج المــصرفي علـــى كفاءة التكاليف نظرة شاملة لحالات دراسية لتسعة اندماجات "[1]".

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بتلخيص (٩) دراسات، أعدها (٩) باحثين تناولـت نتائج تسع دراسات تفصيلية لحالات اندماج مصرفي أفقي (في نفس مجال النشاط) حـدثت في النصف الثاني من الثمانينات وأوائل التسعينات حيث فرقت الدراسة بين تقليل النفقات أو تخفيض التكاليف (Cost reduction) وتحسين الكفـاءة أو كفـاءة التكـاليف (Cost efficiency)فتخفيض نفقات العمليات قد يحدث نتيجة تخفيض عدد العـاملين أو إغـلاق بعض الفروع أو التخلص من بعض عمليات الكمبيوتر اثر الوصل الالكترونـي بـين الإدارة والفروع وغير ذلك من الإجراءات التي تؤدي إلى الاقتصاد في النفقـات ، بالمقابـل هـذه التخفيضات لن تؤدي إلى حدوث تحسن تلقائي في تحسين الكفـاءة إذا مـا قيـست مـثلاً باستخراج نسبة التكاليف إلى الموجودات (Cost asset ratio) أو إلى الإيرادات (Cost revenue ratio) .

إن الدراسات التسع أجمعت على أن المصارف الناتجة عن الاندماج قد حققت هـدف تخفيض النفقات ضمن الإطار الزمني المتوقع وكان السبب الأبرز يعود إلى تخفيض أعـداد العاملين ونظم المعلومات ، بينما كان حجم التوفير الذي حققته المـصارف الناتجـة عـن الاندماج قد تطابق والتوقعات أو تجاوزها ، ولذلك كانت الكفاءة المبنية على أساس نـسبة التكاليف إلى الموجودات لخمس من الحالات التسع قد حققت تحسناً في الكفاءة مقارنة مـع المصارف الأخرى المماثلة ، في حين شهدت الحالات الأربع الأخرى انخفاضاً فـي الكفـاءة لثلاث منها بينما الرابعة لم يحدث لها تغير ملحوظ ايجاباً أو سلباً علماً أنه لم يـتم اختيـار الاندماجات موضوع الدراسة بصوره عشوائية ، بل تم اختيار الاندماجات التي من المتوقـع لها أن تحقق مكاسب في مجال الفاعلية ، وكذلك فقد تم اختيار المصارف الكبيرة (التي تزيد موجوداتها عن عشرة مليارات دولار أمريكي وقت الاندماج) والتـي يوجـد تـداخل بـين أسواقها بشكل كبير مثل : (وجود مكاسب لكلا المصرفين على الأقل فـي سـوق واحـد ذا أهمية لعملياتها) ، وكان من أهم نتائج الدراسة إن جميع هذه الاندماجات حققت انخفاضـاً في الكلفة مقارنة بفترة ما قبل الاندماج ، وان أربع من هذه الاندماجات حققت تحـسنا فـي مجال تخفيض الكلفة ، وسبعة منها حققت تحسنا في العائد على الأصول العاملة .

[1]Stephen A.Rhoades ,"The Efficiency Effect of Bank Mergers : An Overview of Case Studies of Nine Mergers", Journal of Banking ,Finance, Accounting ,VOL.22,No.3,1998,PP273-291 .

٧. دراسة Vansetti Celina ٢٠٠١ بعنوان :"الاندماجات تنهي المخاطر"[1] .

تناولت هذه الدراسة الاندماجات في المصارف الكبرى ، لبعض دول أمريكا اللاتينية ذات الاقتصاديات الكبرى (كالمكسيك ، والبرازيل ، والأرجنتين)، وأدت عملية الاندماج فيها إلى إيجاد مصارف ضخمة، وذلك لوجود سوق الاندماجات والاستيلاء والذي رافقه إعفاءات ضريبية وامتيازات ماليه محلية ممنوحة من قبل السلطات النقدية، لإن عملية الاندماج المصرفي التي ظهرت في أضخم اقتصاديات دول أمريكا اللاتينية وأكثرها نشاطاً ساهمت في تخفيض مخاطر السوق (النظامية) ، وذلك بسبب التحسينات التي أدخلتها على نوعية الأصول .

وأضافت الدراسة أن النظام المصرفي البرازيلي قد تطورت خبراته ومساهماته خارجياً في السنوات الخمس الأخيرة، ويذكر الباحث أن المصارف الأجنبية تسيطر على قرابة (٢٤%) من مجموع الأصول في المصارف البرازيلية حاليا ، مقابل ٨% عام ١٩٩٦.

إن المصارف البرازيلية الكبيرة أصبحت محركاً لتنشيط أسعار الأسهم في السوق المالي ، أضافه إلى حجم المصارف البرازيلية ومجال عملها محلياً وخارجياً ، واتسام محفظة الإقراض بالتنويع الائتماني والاستثماري، للحصول على مزيد من العوائد المالية لتكون دافعا هاما في إخضاع أضخم المصارف المحلية للدخول في عملية اندماجات أو اتحادات تلبية لحاجة القطاع المصرفي لرأس المال والكفاءات .

أما في المكسيك فيذكر الباحث أن تعزيز القوة المالية والائتمانية للمصارف المكسيكية قد انطلقت ببيع أضخم الامتيازات لمجموعات دولية بواسطة عمليات اندماج سريعة ، وكنتيجة لذلك فالمصارف الأجنبية الآن تسيطر على قرابة ٨% من حجم الأصول، مقارنة ب٦% قبل ثلاث سنوات ، والمثال الأكثر حداثة دخول المستثمر الأجنبي عملية الاستحواذ لثاني اكبر مصرف مكسيكي (Banacci) من قبل (City group) والتي سمحت بتملك ما يزيد على ٢٥% من مجموع أصوله .

وأشارت الدراسة أنه وبسبب تنظيم رأس المال المحلي والأجنبي في المكسيك ، فان النظام المالي المكسيكي قد أصبح أكثر رسملة ويتمتع بفوائد أكثر على الآجال الطويلة ،ويضيف أيضاً أن الأمر مشابه في الأرجنتين بالنسبة للملكية الأجنبية في القطاع المصرفي ، لإن السنوات الثلاث التي رافقت الركود الاقتصادي في الأرجنتين قد أضعفت ربحية

---

[1] Vansetti Celina . " Mergers Cut Risks " , Euro Money, Issue, 389 , sep . 2001.

المصارف وخفضت التدفقات النقدية وذلك بسبب الكلفة العالية للائتمان المصرفي وفوق ذلك كله زادت المصارف التجارية حجم التمويل المالي الذي تطلبته الحكومة الأرجنتينية كدين داخلي من القطاع المصرفي.

٨. دراسة **Euro Money Institutional Investor PLC.** ٢٠٠٥ **بعنوان : الامتيازات الضريبية والمكاسب الأخرى للاندماج المصرفي في تركيا "**[1]**":**

أشارت الدراسة إلى تشجيع الاندماجات وعمليات الاستحواذ وإعادة الهيكلة للمصارف في تركيا، وتحديد المزايا الضريبية الممنوحة لقاء اندماج المصارف، الواردة في تعليمات الضرائب ذات الصلة بالاندماجات المصرفية، وبعد الأزمة المصرفية في تركيا التي حدثت عام ٢٠٠١ ظهرت محاوله لإعادة بناء النظام المصرفي التركي ، وتدعيم الهيكل المالي للمصارف ، فظهرت التشريعات المصرفية والهيئات الإشرافية والرقابية ،وبدأت تظهر الكثير من الإفرازات الايجابية لهذه التشريعات المرتبطة بالاندماج والاستحواذ المصرفي ،وأصبح القانون المصرفي التركي يضمن انه إذا ما حصلت المصارف على الموافقة والترخيص اللازم لإتمام عملية اندماج ما فإنها ستحصل على المزايا التالية :

أ. يقوم المصرف المركزي وتشجيعا منه لعمليات الاندماج المصرفي بتقديم مساعدة للمصارف المشاركة في الاندماج ، من خلال تقديم التمويل اللازم لإتمام صفقة الاندماج ويساهم من ناحية ثانيه بمواجهة بعض الالتزامات على المصرف الدامج من خلال الاحتياطيات المودعة لديه.

ب. يخفض المصرف المركزي التركي الفوائد المدفوعة على الالتزامات من قروض وودائع لدى مصارف حديثة الاندماج إلى النصف لمدة سنتان بعد إعلان الموافقة على عملية الاندماج ، إضافة لذلك ومطابقة لقانون ضريبة المنشآت المعمول به وانسجاماً مع عمليات الاندماج المصرفي فهناك كثيراً من الحوافز والمكاسب الممنوحة لعملية الاندماج المصرفي، كالإعفاء من الضريبة لفترات محددة ، وكرد فعل لذلك بدأت المصارف التركية بإعادة هيكلة أصولها ، وأخذت تبحث عن شركاء أقوياء قادرين على استحداث المنافسة والنمو في بيئة مصرفية منظمة ، مقترنة بوعود اقتصادية طموحه مع التطورات السياسية التي تشهدها تركيا ، والنمو الكامن في قطاع المصارف التركي برهن على إمكانية المصارف التركية ومالكيها وقدرتهم على إتمام وتنفيذ صفقات اندماج ضخمة عام٢٠٠٥

---

[1] " Taxes and other Benefits in Bank Mergers " . International Financial Law Review , VoL 24 , Issue . 5 , May . 2005

حيث كانت مجموعة الأصول في المصارف المندمجة قرابة ٢٦،٥ بليون دولار ، ويتوقع أن يزداد هذا الرقم مع الاتجاه الايجابي حديثاً نحو مزيد من الاندماجات المصرفية في القطـاع المصرفي التركي .

٩. دراسـة Luxford Kate ٢٠٠٥ بعنـوان : انـدماجات المـصارف اللبنانيـة استمراريتها"[1]".

لقد أجرى الباحث مقابلة مع السيد "رياض سلامة" حاكم مصرف لبنـان المركـزي والذي تولى هذا المنصب منذ عام ١٩٩٣ حيث ذكر له عـن مـدى الحاجـة للانـدماجات المصرفية ونمو سوق رأس المال اللبناني ، وأضاف أن المصرف المركزي اللبناني ترك للسوق المصرفي حرية إجراء الاندماجات التي تلاقي دعم المصرف المركزي ، أضافه إلـى إن قانون المصرف المركزي يتيح تقديم الأموال والقروض للمصارف المندمجة ، فقد حـدث وان خرج (٣٠) مصرفاً من العمل في غضون (١٢) سنة الماضية ، و(٢٥) مـصرفاً مـن خلال عمليات الاندماج ، وهذا أهم ما يميز التاريخ المصرفي اللبناني ، وحدث ذلك كله دون أي خسارة في جانب الودائع ، مما أدى إلى زيادة الثقة بالمصارف اللبنانية ، وهذا ما جعـل ميزانية المصارف مجتمعة تعادل (٣) أضعاف حجم الاقتصاد اللبناني حالياً ، ولمضاعفة ذلك تتجه المصارف اللبنانية إلى مزيد من حالات الاندماج المصرفي مستقبلاً ، وخاصة مع بـدء تطبيق مقررات بازل ٢.

وتنبأ المحافظ بنوعين من الاندماجات ، احدهما : اندماج أفقي ، حيث مـن المتوقـع نشوء إعادة تجميع بين المصارف المتقاربة ذات الأحجام والموارد القوية ، لان المنافـسة سوف تقودهم لهذا الأمر أضافه إلى الحاجة لزيـادة رأس المـال ، والنـوع الآخـر مـن الاندماجات هو: الاندماج العمودي ، وفيه تقوم المصارف الكبيرة بالاندماج مـع المـصارف الصغيرة ومتوسطة الحجم ، ومن المتوقع حدوث ذلك في غضون (٢-٣) سـنوات القادمـة وعندها سترى الفوائد الناجمة عن المصارف المندمجة ،ومن الصعوبات الأخرى التي تواجه الاندماج فقد ذكر محافظ المصرف المركزي اللبناني ما يتعلق بحالة التعاون المستقبلي بـين المصرفين اللذان اندمجا في كيانٍ واحد جديد .

---

[1] Luxford Kate " Lebanese Bank Mergers Look Set for Revival , "Euro Money , Vol . 36 Issue . 437 , Sep . 2005 .

١٠. دراسة Hahn Franz R . ٢٠٠٧ بعنوان :" الانـــدماجات المحليـــة فـــي قطـــاع المصارف الاسترالي : تحليل الانجاز"[1]".

في هذه الدراسة اختبر الباحث انجازات المصارف الاسترالية والتي شـــاركت فـــي عمليات اندماجات في السوق المصرفي المحلي (الاسترالي) منذ العـــام ١٩٩٦ ، ولهـــذا الغرض فان الباحث قام بتحليل المؤشرات للمصارف المحلية الاســـترالية لتفـــسير طبيعـــة التغيرات الحاصلة في مستوى الكفاءة الإنتاجية، بعد إجراء عمليات الاندماجات المـــصرفية في السوق المحلي، وإظهار حقيقة المشاكل والصعاب التي تعترضها مع بيان الحلول الكفيلة القادرة على تخطي هذه الصعاب .

والدراسة أوجدت دعامة لفكرة أن المصارف المـــشاركة فـــي عمليـــات الانـــدماج المصرفي المحلي أحرزت مستوى كفاءة إنتاجية وكفايـــة رأس المـــال أعلـــى مـــن تلـــك المصارف التي لم تشارك في ظروف عمليات مشابهة ، والتحليـــل كـــذلك يـــشير إلـــى أن مكتسبات الاندماج ترتفع بمستويات هامة في الآجال الطويلة (أكثر من ٥ سنوات) .

١١. دراسة Carletti , Elena وزملاؤه ٢٠٠٧ بعنوان :" الانـــدماجات المـــصرفية: المنافسة، والسيولة"[2]" .

في هذه الدراسة عرض هؤلاء الباحثون تأثير الاندماجات المصرفية على المنافـــسة فيما يتعلق بحجم التسهيلات الائتمانية ، الاحتياطيات وعلى إجمالي السيولة لديها ، وأضافوا أن الاندماج المصرفي يؤدي إلى حدوث تغيرات في مؤشر الـــسيولة مـــن حيـــث الزيـــادة والنقصان ، كما يعمل على خلق السوق المالي المحلي ، والذي يقود إلـــى تخفـــيض كلفـــة الاندماج المصرفي ، وبالتالي إلى تقديرات أكثر دقة لاحتياجات المصارف من السيولة.

إن المصارف المندمجة ربما تعمل على زيادة الاحتفاظ بالاحتياطيات المالية لـــديها وقد تعمل هذه المصارف أحياناً على تقليل أو تخفيض هذه الاحتياطيات ومردُّ ذلك يعود إلـــى اثر السياسة الداخلية المتبعة لدى هذه المصارف ،ويؤدي الاندماج إلى التأثير علـــى عامـــل المنافسة لهذه المصارف في سوق الإقراض والإيداع فتتسع الحـــصة الـــسوقية ، وتتعـــاظم

---

[1] Hahn Franz R " Domestic Mergers in the Austrian Banking Sector : A performance Analysis"VOL . 17 , Issue . 3 , Feb .2007 , PP 185- 196.

[2] Carletti Elena , Hartmann Phillip Spagnolo Giancarlo , " Bank Mergers , Competition , and Liquidity " , Journal of Money , Credit & Banking (Blackwell) , Vol . 39 , Issue. 5 , Aug 2007 , PP. 1067 – 1105 .

طاقات المصارف في جذب الودائع ، وتتنوع مجالات الاستثمار والجهــات المــستفيدة مــن التسهيلات الائتمانية الممنوحة وصولاً للتنافسية ، مما يوثر على أحجام المــصارف وفــي إجمالي الاحتياجات من السيولة، ولهذا فان الاندماجات التي حدثت بين الكثير من المصارف الكبيرة تميل إلى زيادة حجم السيولة عبر (الاكتتاب العام) للحصول على السيولة، لتــدعيم أنشطتها واستثماراتها والذي يتوافق بشكل عام والعمليات والسياسة النقدية التي ينتهجهــا البنك المركزي .

١٢. دراسة Martin Matthew ٢٠٠٧ بعنوان :" مدى قــدرة الانــدماجات علــى تحقيق أهدافها "[١] .

في هذه الدراسة تناول الباحث بعض التجارب العربية وتحديــداً لــدى بعــض دول الخليج العربي ، فقد ذكر انه عندما تم الإعلان عن اندماج مصرف الإمارات مــع مــصرف دبي الوطني في شهر أيار ٢٠٠٧ مع طائفة من الاندماجات تم التنبؤ بحدوثها في ألمنطقه ، وتحديدا لدى قطاع المصارف الإماراتي المزدحم ، ولكن بــدلاً مــن الاســتملاكات أخــذت المصارف المنافسة حصصاً لها لدى مصارف أخرى ، فمن خلال الكثير من الصفقات التــي نوقشت أو تم توقيعها فقد قام مصرف الكويت الوطني بشراء ٤٠% من حصص المــصرف التركي ، أيضاً قام مصرف البحرين الأهلي المتحد بشراء ٥٥% من الأسهم لمصرف قطــر الوطني المنهار ، كما قام المصرف التجاري القطري بــشراء ٣٤% مــن أســهم مــصرف الشارقة(البنك العربي المتحد) ، وتحاول المصارف جاهدة الحصول على فوائــد الانــدماج بينما تتجنب تعقيدات ومخاطر عمليات الاندماج المصرفي بين الدول التي تتطلــب موافقــة بلدانها والمصارف المركزية فيها على ذلك ، وأوصى الباحث بضرورة تقدير ومراعاة امتداد المنطقة ، فرغبة الاندماج لقطاع المصارف فيما بين هذه الدول لن تؤدي للانــدماج وذلــك لوجود كثيراً من الصعوبات فيما بين هذه الدول ، والسبيل الأمثل لاجتناب هذه العوائق التي تضعها المصارف المركزية تتمثل في شراء الأسهم بدلاً من شراء المصرف كاملاً ".

إن المنطقة العربية لا زالت نسبياً لا تمتلك الخبرة الكافية التي تؤهلها للدخول فــي عمليات الاندماجات المصرفية ، ونتيجة لذلك فان البعض الآخــر مــن المــصارف تفــضل الانتظار لترى مستوى النجاح الذي يحققه بنك دبي الــوطني / الإمــارات قبــل مواصــلة الاستمرار في عملية الاندماج حسب ما هو مخطط له ، وفي هذه الفترة " فترة الانتظار" فان

[1] Martin Matthew " Major Mergers fail to Materialize , " MEED : Middle East Economic Digest , Vol . 51 , Issue .34 , 8 / 24 / 2007 .

المصارف الكبيرة في المنطقة متحمسة للاستمرار والتوسع ضمن مزيد من الأسـواق غيـر المتطورة في المنطقة كالسودان مثلاً والذي لا زال اختراق السوق فيه ضـعيفاً ، ويـضيف الباحث أن حملة الأسهم ربما يرحبون بالاستثمارات مـن خـلال أسـواق جديـدة كهـذه ، باعتبارها وسيلة لزيادة المكاسب والفوائد ، وبذلك يتوقعوا مشاهدة مؤسسات ماليه خليجية مندمجة تواجه وتنافس بقوه المصارف الأجنبية الكبيرة ،التي تمكنت مـن دخـول الـسوق المحلي الخليجي.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة المختلفة من حيث بلد الدراسة ، وحجـم العينـة ، والنتائج المستخلصة ، والتي تناولت موضوع الدمج المصرفي ، كأحـد أفـضل الخيـارات الحديثة لانتقال الثروة بين المصارف ، فقد وجدنا بعضاً من هذه الدراسات لجأ إلـى تقيـيم الدمج المصرفي من خلال النسب المالية كالربحية ومتانة رأس المال فـي ضـوء البيانـات المالية الصادرة عنها ، وأخرى قامت بتقييم عملية الدمج من خلال العوائد غير الاعتياديـة معتمداً بذلك على بيانات السوق ، وثالثة أخذت اسلوب دراسة الحالة أو اختيار عينة وعملت على تحليل نتائج أعمالها لفترات متفاوتة أعقبت عمليات الدمج المصرفي ، ومن ثم تعمـيم النتائج المستخلصة على المجتمع المصرفي .

أما خصائص هذه الدراسة وما يميزها عن سواها من الدراسـات الـسابقة يمكـن إجمالها بما يلي :

١. الدراسة الأولى التي تناولت موضوع الدمج المصرفي وأثره على الميزة التنافسـية لدى الجهاز المصرفي الأردني بأسلوب علمي وتحليلي للفترة (١٩٨٦ – ٢٠٠٦) .

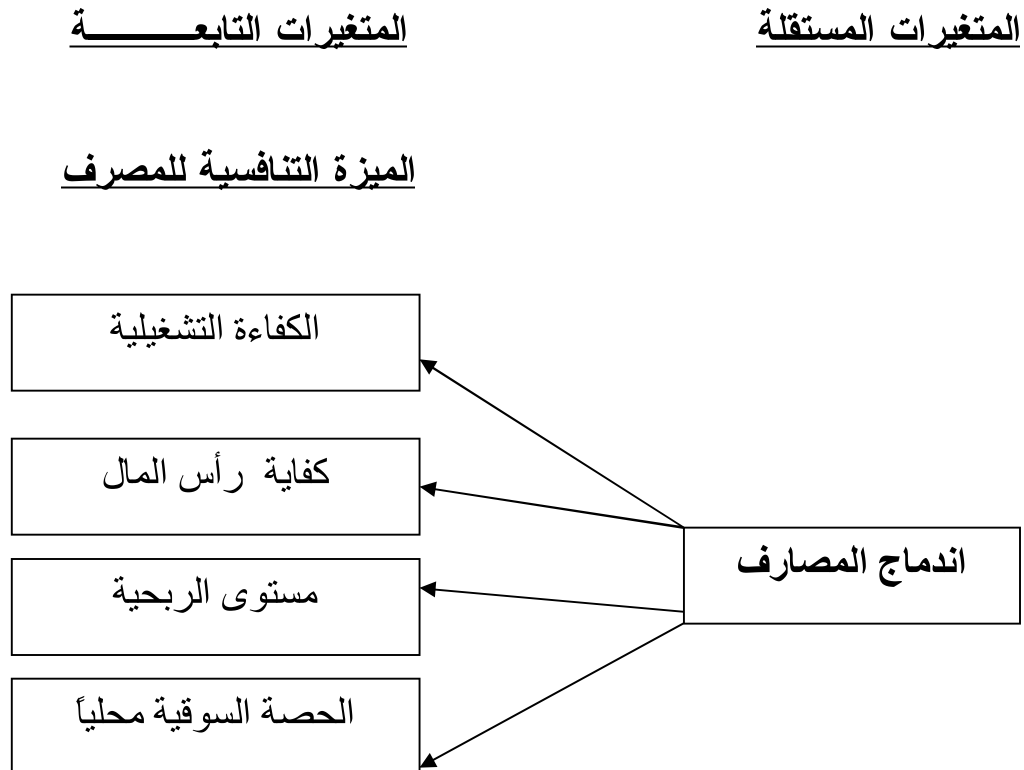
٢. تعتبر هذه الدراسة المحاولة الأولى التي تأخذ ابرز وأهم حالات الـدمج المـصرفي وتعمل على المقارنة بين كيف أصبحت نتائج أنشطة وأعمال المصارف المندمجـة الجديـدة لثلاث سنوات أعقبت عمليات الدمج المصرفي وبين ما كان عليه الحال لثلاث سـنوات قبـل الدمج لدى المصارف المشاركة في عمليات الدمج بشكل منفصل ، وبذلك عمل الباحث علـى إيجاد فروقات في وضع المصارف المندمجة بين ما بعد الدمج كمكاسب للدمج بغض النظـر عن كون النتائج ايجابية أو سلبية وما قبل حدوث الدمج .

٣. اختار الباحث أربعة مؤشرات مالية لاستخلاص الآثار والنتائج التي تمكنت المصارف المندمجة من إحداثها عقب عمليات الدمج المصرفي والتي تمثلت في معايير الكفاءة التشغيلية ، كفاية رأس المال ، الربحية في اتجاهين العائد على الموجودات والعائد على حقوق الملكية ومعيار الحصة السوقية محلياً من التسهيلات الائتمانية والودائع .

٤. لجأ الباحث ونظراً لمحدودية حالات الدمج المصرفي لدى الجهاز المصرفي الأردني إلى عرض بعض التجارب الدولية والإقليمية في مجال الدمج المصرفي وذلك رغبة في إثراء الدراسة بالدروس والنتائج المستخلصة لديهم ، للاستفادة من الميزات الايجابية ونقاط القوة التي خرجوا بها ، واجتناب السلبيات ومواطن الضعف التي واجهتهم.

١ - ٨ نموذج الدراسة (Research Model) :

تناولت هذه الدراسة أدوات التحليل المالي في المصارف الداخلة في عملية الدمج لمعرفة اثر عملية الدمج من الناحية التنافسية ، واعتمادا على الفرضيات السابقة، فان نموذج الدراسة يمكن إيضاحه بالشكل التالي :



١-٩ منهجية الدراسة (Research Methodology) :

تم إتباع المنهج الوصفي في تحليل وعرض بيانات عينة الدراسة ، ثم المنهج الاستدلالي في تفسيرها والتوصل إلى الاستنتاجات ، ويفترض الباحث بداية إن عملية الدمج حدثت بين مصرفين ، المصرف (أ) والمصرف (ب) ونتج عن ذلك المصرف المندمج (ج) عندها لجأ الباحث إلى اختبار وجود اختلاف في المتغيرات الفرعية بين (أ) و (ج) ، ثم بين (ب) و (ج) وهنا تم التحليل على مستوى المصرف الواحد ، وبعد ذلك جاء التحليل بين (أ ب) مجتمعة والمصرف (ج) حيث يكون التحليل على مستوى المصرفين المندمجين.

بناءاً على ذلك ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة وضماناً للدقة في الحصول على النتائج المرجوة لجأ الباحث الى استخراج مجموعة من نتائج المؤشرات المالية ذات العلاقة بنموذج الدراسة والتي تمثلت في الكفاءة التشغيلية ، كفاية رأس المال ، معدل العائد على الموجودات ، معدل العائد على حقوق الملكية ، الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية ، والحصة السوقية للمصارف المندمجة من الودائع ، وضماناً للوصول الى نتائج المؤشرات المالية سالفة الذكر استخدم الباحث في استخراج النتائج وتحليل البيانات المالية معظم مقاييس ألنزعه المركزية ومقاييس التشتت .

اعتماداً على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) استخدم الباحث طريقة (Comparative Analysis) وكذلك لجأ الباحث إلى الاستعانة باختبار (Man – Whitney test) كأسلوب لا معلمي (Non- parametric) لاختبار وفحص الفرضيات ، وذلك بهدف المقارنة بين عينتين مستقلتين ، باعتبار كل مصرف اندمج عينة مستقلة عن المصرف المندمج الناتج عن عملية الدمج ، وقد لجأ الباحث إلى هذا الاختبار لكونه البديل الأفضل لاختبار (T.test) والذي يعتبر وسيلة معلميه. وقد تم اللجوء إلى الأساليب اللامعلمية أو

اللابارامترية (Non parametric) لقلة عدد المشاهدات .

١ - ١٠ أساليب جمع البيانات :

اعتمد الباحث في دراسته على النشرات والتقارير الدورية الصادرة عن البنك المركزي الأردني،المصارف التجارية وسوق عمان المالي ودائرة مراقبة الشركات في وزارة الصناعة والتجارة ودائرة الإحصاءات العامة والمؤسسات والهيئات المالية ذات الصلة بالقطاع المصرفي الأردني ، إضافة لما سبق تم الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية .

١ - ١١ مجتمع وعينة الدراسة :

١ - ١١.أ مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة قطاع المصارف التجارية الأردني ، وحاول الباحث جاهداً شمول جميع حالات الدمج التي حدثت فيما بين وحدات القطاع المصرفي الأردني، واعتمادا على مدى توفر البيانات المالية الوافية تم إجراء الدراسة الشاملة لقياس اثر الدمج على المصرف الجديد الناتج عن عملية الدمج.

١ - ١١.ب عينة الدراسة : شملت عينة الدراسة المصارف التي حدثت فيها اندماجات مصرفية والتي أوجدت وحدات مصرفيه ناجحة وهي :

١. عملية الدمج لبنك الأردن والخليج مع بنك المشرق سنة ١٩٩٣ ،ونتج عنها بنك الأردن والخليج.

٢. عملية الدمج للبنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال سنه١٩٩٦ ،ونتج عنها البنك الأهلي الأردني.

١ - ١٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :تتناول التعريفات الاجرائيـــه المتغيرات الداخلة في نموذج الدراسة التي تتضمن مايلي :

اولاً. الاندماج المصرفي (Banking Merger) : ويقصد به بصفة عامة اتحاد مصالح بين مصرفين أو أكثر ، وقد يتم هذا الاتحاد من خلال المزج الكامل بين مصرفين أو أكثـــر ، ويؤدي إلى ظهور كيان جديد أو قيام احد المصارف بضم مصرف أو أكثر، ويكون الانـــدماج بشكل كلي أو جزئي ، وبسيطرة كاملة أو جزئية ، وقد يكون بشكل إرادي أو قصري .

ويمكن قياس الاندماج المصرفي بالرجوع إلى أمرين أساســيين (الكلفــة والعائــد) ، وهذا مهم لكل من المصارف الدامجة (المشترية) والمصارف والمستهدفة (المشتراه) .

ثانياً. الميزة التنافسية (Competitive Merit) : وهي تتمثــل فـــي " مـــدى قـــدرة المصرف أو المنشاة على أداء الأعمال بشكل مميز ، يكون فيه من الصعوبة بمكان تقليـــده من قبل الآخرين " أما العملاء للمصرف الذين يتعاملون معه ،فيروا فيـــه شـــيء أو خدمـــة ضرورية ومميزة جدا بالنسبة لهم ، يؤديها المصرف بتفوق على منافـــسيه فـــي الـــسوق المصرفي.

وتم قياس الميزة التنافسية للمصارف قيد الدراسة الناتجة عن عمليات الاندماج من خلال مجموعة من المؤشرات مثل : الكفاءة التشغيلية ،كفايـــة رأس المـــال ، الربحيـــة ، والحصة السوقية محلياً ، نظرا لما تتمتع به من مزايا مثـــل : تـــوفر البيانـــات اللازمـــة ، وسهولة الحصول عليها ، إضافة إلى أن جميع هذه المؤشرات هي مؤشرات كميـــة يمكـــن حسابها بسهولة ودقة ، وعليه سوف يتم قياس هذا المتغير من خلال المؤشرات التالية:

١. **الكفاءة التشغيلية** (Operational Efficiency) : إن المصارف تعمل جاهدة علـــى رفع كفاءتها التشغيلية ،وذلك لتحقيق نسبة ربحية أعلى لأصحاب رأس المـــال والعمـــلاء ، ومن المؤشرات المستخدمة لقياس الكفاءة التشغيلية :

الكفاءة التشغيلية = المصاريف عدا الفوائد /" الدخل الصافي من الفوائد + الدخل الـــصافي عدا الفوائد" ، وانخفاض هذا المؤشر يشير إلى زيادة المقدرة التنافسية .

٢. **كفاية رأس المال** (Capital Adequity) : وهي ملاءة المصرف وتمثل مدى قـــدرة

المصرف على مواجهة خسائر القروض والخسائر الراسماليه من أمواله الخاصة، ويقـــاس بحاصل قسمة "حقوق الملكية / الأصول المرجحة بالمخاطر" ، وتوضح هذه النسبة مقدار ما يملكه المصرف من رأس مال لمواجهة الخسائر التي يتعــرض لهـــا المـــصرف كخـــسائر القروض والخسائر الرأسمالية .

٣. معيـــار الربحيـــة (Profitability Indicator) : مقيـــاس يـــستعمل لتقيـــيم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ، وقد اختار الباحث المؤشرات التالية لقياس الربحية لدى المصارف الناتجة عن الاندماج وهي :

أ. العائد على الموجودات (*ROA*) = الربح قبل الضريبة / مجموع الموجودات .

ب. العائد على حقوق الملكية (*ROE*) = الربح قبل الضريبة / حقوق الملكية .

٤. الحصة السوقية (Market Share) : وهذا معيار للتمييز بين الـــرابحين وأولئـــك الخاسرين في السوق ، ويمثل نصيب المصرف من الخدمات المصرفية فـــي الـــسوق مـــن التسهيلات الائتمانية والودائع ، وتتم مقارنته مع الأقران المنافسين الرئيسيين ، فهو يمثـــل مؤشر عن وضع المصرف في السوق ، وانخفاض الحصة السوقية مؤشـــر علـــى وجـــود مشكلة ما يتوجب على الإدارة المصرفية حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية للمصارف في السوق المحلي من خلال الطرق التالية :

أ. الحصة السوقية للمصرف مـــن التـــسهيلات الائتمانيـــة (**C***redit Facilities*) = تسهيلات المصرف الائتمانية / إجمالي تسهيلات القطاع المصرفي الأردني .

ب. الحصة السوقية للمصرف من الودائع (*Deposits*) = ودائع المـــصرف / إجمـــالي ودائع القطاع المصرفي الأردني . (إن زيادة نسبة المؤشرات السابقة الذكر يعطـــي دلالـــة على زيادة المقدرة التنافسية للبنك).

١ _ ١٣ محددات الدراسة : اعترضت الدراسة عدة معوقات تمثلت فيما يلي :

١. محدودية حالات الاندماج المصرفي التي حدثت في القطاع المصرفي الاردني خلال فترة الدراسة الممتدة ما بين (١٩٨٦ – ٢٠٠٦) .

٢. عدم وجود دراسات علمية تناولت عملية الاندماج المصرفي وأثره على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في القطاع المصرفي الاردني .

٣. لم تتمكن الدراسة من تناول إحدى حالات الاندماج المصرفي المتمثلة في اندماج بنك فيلادلفيا للاستثمار في البنك الأهلي الاردني عام ٢٠٠٥ وذلك بسبب أن هذه الحالة لاتعتبر اندماجاً بقدر ما هي عملية شراء وتملك مباشر لبنك فيلادلفيا للاستثمار من قبل البنك الأهلي الاردني .

٤. لم تتمكن هذه الدراسة من الحصول على التقارير السنوية لكل من بنك الأردن والخليج وبنك المشرق للأعوام (١٩٨٩ – ١٩٩٢) وذلك لعدم قيام البنوك المذكورة من إصدار التقارير المالية نظراً للظروف الاستثنائية الصعبة التي مرت بها خلال الفترة المذكورة ، والتي أجبرت الباحث إلى تناول البيانات المالية لبنك الأردن والخليج وبنك المشرق للفترة الممتدة (١٩٨٦ – ١٩٨٨) .

١ - ١٤ لمحة عن الجهاز المصرفي الأردني :

يعود وجود المصارف المرخصة في الأردن إلى العشرينات من القرن الماضي ففي العام ١٩٢٥ بدأ المصرف العثماني أعماله ، وقد عرف باسم مصرف كرندليز في أواخر الستينات ، ثم تلاه أول المصارف الوطنية المصرف العربي الذي تأسس عام ١٩٣٠ في القدس ونقل مركزه الرئيس فيما بعد إلى عمان عقب أحداث ١٩٤٨ ، وأعقبه المصرف الأهلي الأردني الذي تأسس عام ١٩٥٦ ، ثم جاء مصرف الأردن ومصرف القاهرة عمان ١٩٦٠ ، وفي عام ١٩٦٤ باشر البنك المركزي أعماله ، في هذه الأثناء شهدت فترة عقدي الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي دخول أربعة مصارف غير أردنية للعمل المصرفي في الأردن هي مصرف الرافدين ، والمصرف العقاري العربي ، والمصرف البريطاني للشرق الأوسط (HSBC) حالياً ، ومصرف انترا الذي خرج من السوق المصرفي الأردني عام ١٩٦٦ نتيجة لتوقف المصرف الأم عن العمل في بيروت .

لقد توالى بعد ذلك افتتاح عدد من المصارف الوطنية والأجنبية ، ونتيجة لـذلك فقـد أصبح عدد المصارف المرخصة والعاملة في الأردن ٢٣ مصرفاً في نهايـة عـام ٢٠٠٦ ، منها مصرفان إسلاميان وثمانية فروع لمصارف غير أردنية ، وتمـارس هـذه المـصارف نشاطاتها من خلال ٥١٥ فرعاً و٩٢ مكتباً للتمثيل موزعة داخل المملكة ، والملحق المرفـق رقم (١) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسات الجهاز المصرفي الأردني ، وتشير البيانات إلى أن مؤشر عدد السكان إلى إجمالي عدد الفروع العاملة في المملكة حتى نهاية عـام ٢٠٠٦ قد بلغ نحو ١٠,٩ ألف نسمة لكل فرع ، وعدد فروع البنوك الأردنية العاملة في الخارج فقد وصل إلى ١٣٠ فرعاً حتى نهاية عـام ٢٠٠٦ ، منهـا ٥٣ فرعـاً تعمـل فـي الأراضـي الفلسطيـنية المحتلة ، بالإضافة إلى ١٠ مكاتب تمثيل"[١] .

إن عملية تعديل القوانين الحكومية التي تنظم عمـل القطـاع المـصرفي وتواكـب التغيرات والتطورات التي تتعلق بهذه الصناعة استمرت إلى أن استقر الأمـر بهـا أخيـرا لاعتماد قانون رقم ٢٨ ألصادر عام ٢٠٠٠ ، وما تبعه من تعديل بموجب القانون المؤقـت رقم ٤٦ لعام ٢٠٠٣ المعمول به حالياً ، والذي يشمل على ١٠٢ مادة تسري أحكامها علـى كل من يمارس العمل المصرفي في المملكة الأردنية الهاشمية ، واستعرض فـي نـصوص المواد (٧٦ إلى ٨٣) إجراءات وترتيبات الدمج بين المصارف ، والملحق المرفق رقم (٢) يوضح ذلك .

إن القطاع المصرفي الأردني يعتبر حديث النشأة مقارنة مع القطاعـات المـصرفية العالمية ، ويشكل العنصر الأساس في هيكل الاقتصاد الوطني الذي يتـصف بـصغر حجمـه وانفتاحه على العالم ، وهذا يجعله عرضة للصدمات الخارجيـة (الـسياسية ، الاقتـصادية والمالية) مما يؤثر سلباً على أدائه وكفاءته ، كما أن القطاع المصرفي الأردني قـائم علـى أساس المصارف ذات المركز الرئيس في العاصمة والفروع المنتشرة فـي جميـع أرجـاء المملكة ، وتخضع المصارف في تنفيذ أعمالها لإشراف ومراقبة البنـك المركـزي الأردنـي الذي يشكل رأس الهرم والمنظم للجهاز المصرفي ، وبذلك فهو يتـولى معالجـة المـشاكل النقدية ، ويساهم في حلول المشاكل الاقتصادية المحلية من خلال القوانين التي تمنحه حـق اتخاذ الإجراءات والتدابير القانونية المناسبة في معالجة المشاكل المالية وتخفـيض أثارهـا السلبية على الاقتصاد الوطني الأردني .

---

[1] البنك المركزي الأردني ، التقرير السنوي ، ٢٠٠٦ .

الفصل الثاني

الدمج المصرفي مفهومه، أشكاله وأنواعه

يواجه قطاع المصارف عالمياً كثيراً من التحديات والمتغيـرات المتـسارعة ، مـن عولمة للأسواق المالية، وانفتاح وتحرير للقيود ، وما صاحب ثورة المعلومـات ، وظهـور التكتلات الاقتصادية العملاقة ، ولم يكن قطاع المصارف بمعزل عن هذه التحولات بل يجب أن يلعب دوره المأمول على الصعيد المصرفي محلياّ، ودولياً بكفاءة وفاعليه .

ويعاني قطاع المصارف الأردني كثيراً من المصاعب ، فبعد دخول الأردن عـضوية منظمة التجارة العالمية، وتوقيعه لبعض الاتفاقيات التجارية الثنائية إقليميا ودولياً ،والتـي أزالت كثيراً من القيود وأسهمت في انفتاح السوق المحلي على العالم، وأدت إلـى اشـتداد المنافسة لهذا القطاع الحيوي الهام، إضافة لمقتضيات ضرورة الإيفاء بالمعايير المـصرفية الدولية، أدت كل هذه الأمور إلى تفكير قطاع المصارف الأردني بجدية إلى اللجـوء للـدمج المصرفي كأحد أفضل الخيارات التي تقوده للحفاظ على مكانته، واستمرار نموه وازدهاره .

أن عملية الدمج يجب أن لا تكون غاية بذاتها، لكن نظراً للازدحام المصرفي الواضح في السوق المصرفي ، فانه ينصح باللجوء إلى الـدمج كوسـيلة لتقويـة هـذا القطـاع ، وللاستفادة من وفورات الحجم الناتجة عن الاندماجات، مع ضرورة مراعاة عامل المنافـسة بين المصارف في السوق المصرفي، للحيلولة دون تمكين عدد محدود من المـصارف مـن السيطرة عليه، وعندما تصبح عملية الدمج حقيقة واقعة يفرضها الوضع المصرفي القـائم فانه يفضل أن يكون الدمج عملية طوعية من خلال توفير مجموعة من الحـوافز تـشجيعاً للمصارف على عملية الدمج ، وترك الدمج القسري لظروف اسـتثنائية ضـيقة، تحـددها السلطة النقدية، وقد يقتضي الحال أن يتم اللجوء للدمج المصرفي كوسيلة لرفـع الحـدود الدنيا لرأسمال ، أو للاستفادة من الكفاءات البشرية أضافه لتحديث الإدارات المصرفية.

ويتناول هذا الفصل الدمج المصرفي من خلال أربعة مباحث ، المبحث الأول ينـاقش مفهوم الدمج المصرفي ، أشكاله وأنواعه ، في حين أن المبحث الثاني يـستعرض دوافـع الدمج المصرفي ، بينما المبحث الثالث يوضح ايجابيات وسلبيات الدمج المـصرفي ، أمـا المبحث الرابع فيبرز تجـارب بعض الدول في مجال الدمج المصرفي .

٢ - ١ المبحث الأول: مفهوم الدمج المصرفي، أشكاله وأنواعه

نظرا لشيوع اصطلاح الدمج المصرفي، كأحد الخيارات المتاحة أمام القطاع المصرفي الأردني في سبيل اللحاق بركب المنافسة المحمومة التي يعيشها هذا القطاع الحيوي محلياً ، إقليميا ودولياً، ليتماشى والمعايير المصرفية الدولية حول كفاية رأس المال ، جاء هذا المبحث لإيضاح مفهوم الدمج المصرفي، أشكاله، وأنواعه.

٢ - ١.أ أولاً: مفهوم الدمج المصرفي

لسهوله استيعاب وفهم هذا الموضوع لا بد من إيضاح وبيان مفهوم الدمج ، لغة واصطلاحا ، الدمج في اللغة: "أن كلمه الدمج في اللغة العربية مشتقه من الفعل الثلاثي "دمج" وله معانَ كثيرة لعل أهمها " دمج الشيء في الشيء " وتعني دخل واستحكم فيه[١]" ،أما الدمج اصطلاحاً ، فقد تناوله العديد من الباحثين ، لكيفية الوصول إلى الدمج الاقتصادي الذي ينص على انه " تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل ، والتعاون بين كيانين أو أكثر ، وذلك لإحداث شكل من أشكال التوحد ، يتجاوز النمط و الشكل الراهن ، ليخلق كياناً جديداً يكون أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق الأهداف التي كان من الصعب أو يستحيل تحقيقها قبل إتمام عملية الدمج[٢] " .

وقد ظهر الكثير من التعاريف للدمج ، فالبعض عرف الدمج تبعاً للآثار المترتبة عنه ، وآخرين عرفوا الدمج اعتمادا على مضمونه ، وبشكل عام يمكن عرض بعض التعاريف التي تناولت عملية الدمج وكما يلي :

١. بين (Pandey)[٣] على عدم وجود اتفاق للمعنى الدقيق لمصطلحات توحيد الأعمال مثل : الدمج (Merger) ، التملك أو الاستحواذ (Acquisition) ، الاستيلاء (Takeover) ، والاتحاد (Consolidation) ، ولتوضيح معاني هذه المصطلحات فقد أورد هذا الكاتب ما يلي :

---

[1] مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، الطبعة الثالثة ، دار عمران ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ص ٣٠٥ – ٣٠٦ .

[2] مراجعات اقتصادية ، الاندماجات، مجلة نماء ، ص ١. www.islamonline.net

[3] I. M. Pandey . Financial Management . 7th Ed ,Vikas Publishing House PVT LTD , New Delhi ,1995 , PP 992 – 993 .

أ. الدمج (Merger) :وهو ما يحدث عندما تتوحد منشأتين أو أكثر في شركة واحده ، ويمكن أن يكون الدمج من خلال الاستغراق (Absorption) وفيه يتم توحيد منشأتين أو أكثر في منشأة واحده موجودة ،وبذلك تفقد جميع المنشآت شخصياتها الاعتبارية المنفصلة باستثناء منشأة واحده ،أو يكون الدمج من خلال الاتحاد (Consolidation) وهنا يتم توحيد منشأتين أو أكثر في منشأة واحدة جديدة ، وتفقد جميع المنشآت شخصياتها الاعتبارية المنفصلة .

ب. التملك (Acquisition) : هو الحصول على سيطرة فعاله (Effective control) من قبل إحدى المنشات على موجودات أو إدارة منشأة أخرى دون توحيد المنشأتين .

ج. الاستيلاء (Takeover) : وهو التملك ولكن بشكل عدائي ، أي بمعارضة مجلس إدارة المنشأة المستهدفة ، وإذا ما تم بموافقة مجلس الإدارة فانه يسمى استيلاءً ودياً أو تملكاً .

د. الشركة القابضة (Holding Company) وهي الشركة التي تمتلك أكثر من نصف رأس المال (Capital) لشركة أخرى تسمى شركه تابعه (Subsidiary Company) ، او تسيطر على تشكيل مجلس إدارتها ، مع محافظة كلا الشركتين على شخصيتهما القانونية ودفاترهما المحاسبية المستقلة .

٢. "اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر ، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد، أو قيام إحدى الشركات بضم شركة أو أكثر إليها ، كذلك قد يتم الدمج بشكل كلي أو جزئي، أو سيطرة كاملة أو جزئية ، كما قد يتم الدمج بشكل إرادي أو لا إرادي"[١]".

٣. وذكر المصري"[٢]" إن الدمج هو التحام شركتين أو أكثر التحاماً يؤدي إلى زوالهما معاً ، وانتقال جميع أموالهما إلى شركة جديدة ، أو زوال أحداهما فقط ، وانتقال جميع أموالها إلى الشركة الدامجة " .

---

1 طارق عبد العال حماد ، اندماج وخصخصة البنوك ،مرجع سابق ، ص. ٥

2 حسني المصري، اندماج الشركات وانقسامها، دراسة مقارنة بين القانون الفرنسي والقانون المصري، مطبعة حسان، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٣٣ .

٤. وعرفه هندي"[1]" ، على انه " اتحاد مؤسستين مصرفيتين أو أكثر ، بإدارة واحـــدة ، فتزول كل المصارف المشاركة ، ويظهر مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة " .

إما الدمج من الناحية القانونية : فيمكن تعريفه على "انه الدمج لمؤســسة صــغيرة بمؤسسة اكبر منها ، ينجم عنه اختفاء المؤسسة الأولى ، أي انـــدماج شــركة أو شــركات صغيرة في شركة كبيرة ، وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الــصغيرة ، أو تقوم ببيع أسهما مقابل حصولها على أسهم في الشركة الجديـــدة الموحـــدة ، أو تقـــوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة ،على إن يقوم مساهمو الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم وتصفيتها[2].

من التعاريف السابقة قد يتبادر إلى الذهن حدوث خلط مـــابين الـــدمج ، الاتحـــاد ، والتملك أو الاستحواذ ، وللوصول إلى تعريف واضح للدمج ، لا بد من التمييز بينها :

فالدمـــــج (merger) : هو اتحاد مصرفين أو أكثر مع بقاء احد هذه المصارف قائماً ويسمى المصرف الدامج ، حيث يتم ضم مصرف أو أكثر إليه ويصبح هذا المصرف أو المصارف تحت اسم المصرف الدامج، وعملية الاندماج هذه تتجلى فـــي انـــدماج مـــصارف متفاوتة الحجم ، يحافظ فيه المصرف الكبير على هويته وشخصيته المعنوية ، ويستمر كذلك بينما تختفي الشخصية المعنوية للمصارف المندمجة الأخرى ، وفي هـــذه العمليـــة تنتقـــل موجودات والتزامات المصارف المندمجة مع موجودات والتزامات المصرف الدامج ، وبذلك نلاحظ ذوبان تام للمصارف أو المصرف المندمج في المصرف الدامج، وهنا يتوقف وجودها كوحدة مستقلة ويختفي بينما يحتفظ المصرف الدامج بشخصيته .

أما الاتحـــــاد(Consolidation) : فيتم باتحاد مصرفين أو أكثر ويـــؤدي إلـــى ظهور مصرف جديد من نفس النوع ، وبذلك ينتهي وجودهما ، وتزول الشخصية الاعتبارية للمصارف المشاركة في عملية الدمج ، وتنتقل موجودات والتزامات المصارف المتحدة إلـــى المصرف الجديد، وعادة يكون مثل هذا النوع من الدمج بين المصارف المتكافئة والمتقاربة في الحجم ، حيث يصدر المصرف الجديد أسهما تمنح للمساهمين في المـــصارف القديمـــة عوضاً عن أسهمهم السابقة .

---

[1] عدنان هندي وآخرون ،" الدمج المصرفي" ، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٢ .

[2] Diacogiannis , Goerge , "Financial Management A Modeling Approaching Spread sheets " Mc Graw Hill Book Co. London , 1993 , U.17 , P.656 .

في حين أن الاستــيلاء أو التملك (Acquisition) : يشير إلى توجه المصرف المالك (Acquiring) لشراء أسهم المصرف المستملك (Acquired) مع بقاء الشخـصية الاعتبارية لكــلا المصرفين ، وترك حرية الإدارة فيهما للــمصرف المالك، وقــد ذكــــــر (Banerjee)[1] تعريفا للتملك أو الاستيلاء على انه " امتلاك شركه ما للنسبة الأكبــر مــن الأسهم لشركه أخرى بهدف السيطرة عليها ، وهذا لا يعني أن الشركة الأخيرة قــد فقــدت شخصيتها الاعتبارية، بل أنها تفقد جزءاً من استقلالها ، بينما عرف الدمج على انه " يحدث عندما يتم وضع موجودات شركتين تحت سيطرة وإشراف شركة واحدة، يملكها المساهمون الأصليون للشركتين الداخلتين في عملية الدمج ، أي انه دمج للأصــول والالتزامــات لكــلا الشركتين، وهنا يتم منح المساهمين في كلا الشركتان أسهما في الشركة الجديــدة، لقـــاء أسهمهم في الشركتين السابقتين.

ويمكن الخروج بخلاصه واضحة لمفهوم الدمج المصرفي على انه "حاله تعبر عــن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت أداره واحده، وقد يؤدي الدمج إلى زوال كــل المصارف المشاركة في تلك العملية، وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المــستقلة، وهو ما يطلق عليه الاتحــاد (Consolidation)أو زوال احــد المــصارف مــن الناحيــة القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذي يمتلك كافه حقوق المدموج، ويلتزم بتنفيذ كافه التزاماته تجاه الغير وهو ما يطلق عليه المصرف الدامج(Merger) وقد يكون الدمج جزئيا أو من خلال تملك او استيلاء(Acquisition) على حصص مهمــة مــن أســهم الملكيــة للمصارف المملوكة "[2]" ، وفي هذا المقام يضيف (Goerge)"[3]" إلى أن الاندماج عند حدوثه يجب اقترانه بموافقة المدراء العامين ومساهمين المصارف المشاركة في عمليــة الــدمج على إن يتم جمع منشأتهم في مصرف واحد .

من خلال هذا التعريف يظهر جليا أن الاندماج المصرفي يكون باتحــاد أو بانــضمام مصرفين أو أكثر والانخــراط تحــت إدارة واحــدة وغالبــا مـــا تكــون إدارة المــصرف الدامج(Merging Bank) ، في الوقت الذي يختفي فيه المصرف المدموج (Merged Bank) ويتولي المصرف الدامج امتلاك كافة الموجودات والالتزامات للمــصرف المــدموج

---

[1] Subir Kumar Banerjee ,"Financial Management ",S.Chand&Company Ltd ,New Delhi ,1997 ,PP 152-153 .

[2] إبراهيم شحاتة وآخرون ، القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات) ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٨٩ .

[3] Diacogiannis Goerge ,"Financial Management A Modeling Approaching Spreadsheets ", Op. Cit,PP. 655-657 .

،ويصبح لديه القدرة على امتلاك الكفاءات البشرية المؤهلة، وذات الخبرة ،والقدرة على تحديث الإدارة ، وإثراء العمل المصرفي الجديد ليكون أداة للنمو وقادراً على المنافسة والإسراع في بلوغ الغايات والأهداف المرسومة ، وهذا ما ذهب إليه (Kaen)"[1]" من أن الدمج يقود إلى عقد اتفاق يتم بموجبه توحيد مصرفين وينتج عنهما مصرف واحده .

أما أسباب الدمج فيرى (Sinkey)"[2]" انه يمكن إجمالها بما يلي :

١. فرضية المعلومات :ترى هذه النظرية إن وجود معلومات خاصة تمتلكها المنشأة الساعية للدمج عن المنشأة المستهدفة ، وهذه المعلومات تمكنها من تحديد ما إذا كانت المنشأة المستهدفة مقيمه بأقل من قيمتها .

٢. فرضية القوه السوقية : تدعي هذه الفرضية انه بإمكان المنشأة الممتلكة زيادة الأسعار في الفترة المقبلة التي تلي تملكها لأحد منافسيها بسبب حصولها على قوه احتكاريه.

٣. فرضية الضريبة :ترى هذه الفرضية إن من أهم الأسباب الكامنة وراء عملية الدمج هو الفوز بالحوافز التي تقدمها السلطات النقدية ومنها تخفيض الالتزامات الضريبية.

٤. فرضية الإدارة غير الكفوءة : تدعي هذه الفرضية إن المنشأة التي يقودها مدراء غير مناسبين تكون مستهدفه للدمج ، وذلك لعدم سعي تلك الإدارة إلى تعظيم قيمة منشأة الأعمال التي يديرونها .

ويتخذ الدمج المصرفي من الناحية القانونية شكلين : الأول ويعرف بالمزج وهو إنشاء مصرف جديد (مصرف يحل محل المصرفين القائمين) أما الشكل الثاني فهو ما يعبر عنه بالضم حيث يقوم مصرف بضم مصرف آخر، ويعلن حله قانونيا ففي الحالة الأولى يزول كلا المصرفين من الوجود القانوني ، أي يعلن حل كل منهما من الوجه القانونية ، ويؤسس مصرف جديد يتألف من مطلوبات المصرفين السابقين، كما تتألف مجوداته من كل أو اغلب موجودات المصرفين السابقين ، لأنه يمكن أن تكون بعض الموجودات وهي الديون على الغير قد لا يعرف مدى قابليه بعضها للتحصيل ، وتسليم مساهمو المصرفين

---

3 Fred R, Kaen , "Corporate Finance :Concepts and Policies", Black Well , Massachusetts ,1995,P 884.

[2] Joseph F. Sinkey ,"Commercial Bank Financial Management ",4th Ed., Macmillan Publishing Company , New York , 1992 , P 844 .

المنحلين أو المدموجين أسهماً في المصرف الجديد بنسبة تقديما تهم ، وبنسبه القيمة الصافية لكل من المصرفين"[1]".

أما في الحالة الثانية فيزول احد المصرفين من الوجود القانوني ،ويعلن حله قانونيا ويبقى المصرف الثاني الذي يشتري موجودات (أو قسماً من الموجودات) المصرف المنحل ومطلوبا ته ، فهنا نحن أمام مصرف دامج ومصرف مدموج ، ويعطى مساهمو المصرف المدموج لقاء ذلك أسهما في المصرف الدامج .

٢ - ١.ب ثانياً: إجراءات الدمج القانونية

تستطيع المصارف التي تريد الدمج الاستفادة من الموظفين السابقين لتحقيق قفزه نوعيه على طريق الدمج ، فكلما سارعت المصارف في انجاز الدمج كلما تم بوقت أبكر قطف ثمار الدمج وتحقيق منافعه المقصودة ، كذلك تؤدي سرعة الدمج إلى التخفيف من حالة عدم الاطمئنان التي غالباً ما ترافق إعادة الهيكلة التي تقود إلى زيادة مخاوف الأفراد وانخفاض مستوى أدائهم إن لم يكن دفعهم باتجاه ترك الخدمة من المصارف المندمجة نهائياً"[2]" .

عندما يرغب مصرفان في الدمج ، أو عندما يرغب مصرف في ضم مصرف آخر ، تبدأ المفاوضات بين إدارتي المصرفين ، فالعامل الأساسي الذي تدور حوله المفاوضات هو قيمة كل من المصرفين الراغبين في الدمج ، أو قيمة المصرف الذي يسعى المصرف الآخر لشرائه في حالة الضم ، والبيانات الحسابية للمصرف لا تكون كافية لمعرفة قيمته الحقيقية أو الفعلية ، فمن ناحية لا تعكس البيانات الحسابية عادة القيمة الفعلية للموجودات الثابتة ، فقيمة هذه الموجودات حسب الدفاتر أي قيمتها الدفترية تكون عادة اقل من قيمتها الفعلية لأنها تسجل حسب كلفتها حين الشراء، وبعض الموجودات الثابتة ، كالعقارات مثلاً ، تزداد قيمتها الفعلية على مر السنين وذلك بسبب التضخم وانخفاض سعر قيمة النقد، ويثير موضوع الكفالات التي تدرج خارج الميزانية خلافات لجهة التسعير ، ذلك لان هذه الالتزامات المصرفية تعتبر معلقة ، وقد تتحقق أو لا تتحقق والى أن تتبين المصارف الراغبة في الدمج قيمتها الحقيقية التي قد لا تكون متساوية مع قيمتها الدفترية، أو ما هو

١ صلاح الدين الدباغ، نظريات الدمج المصرفي، ورقة عمل مقدمة لندوة الدمج المصرفي، عمان، ٢٥- ٢٧ كانون ثاني ١٩٩٢.

2 Randy C., Patrick K.,"Giving Mergers a Head Start ", Harvard Business Review ",Vol .80 ,Issue. 10 ,(October. 2002) ,PP. 20-21 .

وارد بصورة كاملة في الدفاتر بشأنها ، وتسمى هذه العملية (Purchase Investigation) ويكلف بموجبها مدققو الحسابات وغيرهم من الخبراء ، بالتدقيق في بعض البنود التي ترد في ميزانية المصارف، وتحديد قيمتها الحقيقية.

ومن الأمور الهامة التي يجب الالتفات إليها عند تخمين قيمة أي مصرف هو موضوع الإدارة والمدراء ، ففي بعض القطاعات كقطاع المصارف والتامين ، حيث تقديم الخدمة هو الأساس ، تلعب الإدارة دوراً هاماً في تحقيق الربح وبالتالي يجب إدخالها في عنصر التخمين ، فالموجودات في قطاع الخدمات المصرفية مهما بلغت قيمتها تبقى عاجزة عن توليد الربح ، من دون كفاءة عنصر الإدارة ، كون الإدارة تنطوي على التنظيم ، وعلى العنصر البشري ، والميزات التي يتصف بها مدراء المصارف كالخبرة، والإبداع، والاستعداد لتقديم الخدمة ، وحسن التعامل مع الغير والتجانس فيما بين العاملين ، كلها عوامل هامة في توليد الربح وتحقيقه، ولكنها تستعصي جميعا على التقدير الكمي ، فعند الاندماج أو الضم تحاول المصارف جاهدة إعطاء قيمة لعنصر الإدارة، وعليها قبل المباشرة بالاندماج أو الضم التأكد من أنها تستطيع إن تحتفظ لنفسها بالمدراء والعاملين الذين اثبتوا بما يتمتعون به من ميزات وقدراتهم على تحقيق الربح، وبعد إتمام الاتفاق على الشروط المالية ،تبدأ مرحلة اتخاذ الخطوات القانونية التالية :

١. عرض مشروع الاتفاق بالصيغة القانونية على مجلسي الإدارة للمصرفين وإقراره منهما، ويكون تنفيذ هذا الاتفاق معلقا على شرط موافقة الجمعية العمومية غير العادية للمساهمين في كلا المصرفين .

٢. الحصول على موافقة البنك المركزي على عملية الدمج.

٣. دعوة الجمعية العمومية إلى اجتماع غير عادي في كلا المصرفين للانعقاد من اجل إقرار الاتفاق، فان أقرت الجمعيات الاتفاق نفذ، ويجب أن تتوفر لذلك أكثرية النصاب والتصويت .

٤. تسجيل ونشر القرارين المتخذين في الجمعيتين العموميتين غير العاديتين للمساهمين في كلا المصرفين في السجل التجاري العائد لكل منهما حسب الأصول القانونية المفروضة أصلا، وكذلك في الجريدة الرسمية ، وفي صحيفة أو صحيفتين يوميتين، كما تفرض ذلك بعض التشريعات العربية كالقانون الأردني والبحريني"[1]".

---

[1] صلاح الدين الدباغ، "الدمج المصرفي "، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية، عمان، ١٩٩٢.

أما (Pandey)"[1]" فقد قام بتحليل الخطوات الهامة للدمج والتي أوجزها فيما يلي:

١. التخطيط للدمج : يتطلب تحليلاً للصناعة وللشركة ذاتها ، وذلك لتحديد معدل النمو ، سهولة دخول السوق ، كثافة رأس المال والعمالة ، والقوانين المتعلقة بالصناعة ، وغيرها ، وبتحليل الشركة يتحدد أي من وحدات الأعمال تستمر وأيها يجب التخلص منها .

٢. البحث والتدقيق : وهنا يتم البحث عن الشركات المناسبة للدمج معها أو تملكهـا ، من خلال جمع المعلومات عن الشركات الموجودة في السوق ومن ثم التدقيق للحصول على عدد اقل من الشركات المرشحة للدمج معها .

٣. التحليل المالي : وهذا التحليل يساعد على تحديد المكاسب مـن الـدمج والمخـاطر المترتبة عليه ، وأعلى سعر يمكن دفعه ، وأفضل طريقة لتمويل الـدمج ، وتـدخل ضـمن التحليل المالي الخطو ات آلاتية :

أ. تحديد السيناريوهات ومعدلات النمو والربحية .

ب. حجم التدفقات النقدية وتوقيتها .

ج. تخمين كلفة رأس المال .

د. حساب صافي القيمة الحالية لكل سيناريو .

ه. تحديد جاذبية الاندماج اعتماداً على صافي القيمة الحالية .

و. تحديد طريقة تمويل الاندماج (نقداً أو بالأسهم) .

٢-١.ج ثالثاً: أنواع عمليات الدمج

إن التصنيفات التي تناولت موضوع الدمج ، اعتمدت في كثير مـن الأحيـان علـى عامل تشابه الصناعة بين المنشآت التي شاركت في إحداث عملية الدمج ، كذلك فـان هـذه التصنيفات أحيانا تكون مختلفة ومبنية على أساس غايات المصارف الداخلة في الدمج ، أو وفق أسلوب تنفيذ عملية الدمج فيما بين المصارف المستهدفة ، وسيتم تناول أنواع الـدمج ضمن التصنيفات الرئيسة التالية:

١. تصنيف عملية الدمج وفق غايات الشركة الداخلة فيه: وابرز الدراسـات فـي هـذا المجال، دراسةRoss وزملاؤه "[1] " وقد ذكروا أنه يمكن التصنيف كما يلي :

---

[1] I.M Pandey , Financial Management .Op.Cit , PP. 1001 – 1002 .

أ. الدمج الأفقي (Horizontal Merger) : ويتم هذا الدمج بين شركتين لهما نفس خط العمل ، والهدف من هذه العملية هو السعي لتحقيق مستوى أفضل للتشغيل ، حيث تستمر الشركة الناتجة عن الدمج بالعمل في نفس النشاط ، ولكن بحجم اكبر ، وهذا النوع من الدمج قد يؤدي إلى تقليل المنافسة بين المؤسسات ذات النشاط المتماثل إلا انه قد يتم منع هذا النوع من الدمج من قبل الحكومة إذا ما شعرت أن وراءه عملية احتكار أو انه يضعف المنافسة في السوق بشكل كبير .

ب. الدمج العمودي:(Vertical Merger)ويتم هذا الدمج بين شركتين تكمل إحداهما نشاط الأخرى، بمعنى انه ليس لهذه الشركات نفس مراحل دورة الإنتاج والتوزيع، كالدمج بين مصرف كبير وآخر صغير.

ج. الدمج المختلط (Conglomerate Merger): ويتم هذا الدمج بين شركات ذات غايات مختلطة أو مختلفة ، أي ليس لها خطوط عمل مرتبطة مع بعضها البعض ، وهذا النوع من الدمج يعتبر اقل حدوثاً من النوعين السابقين، لكنه يفترض أن يكون أكثر استقطاباً لتلك المنشآت التي تمارس نشاطات موسمية، أو تواجه أنماطا دورية للعوائد ، والهدف من هذا النوع من الاندماج هو الوصول إلى المستوى الاقتصادي في التشغيل وتحقيق وفورات الحجم ، لكون مثل هذا النوع من التنويع يجعل من الممكن إحداث نوع من الاستقرار والتوازن في الحصول على العوائد .[1]

٢. إما التصنيف الثاني الذي تناول فيه "البساط"[٢] الدمج فيما بين المصارف ، حيث اعتبر إن اندماج مصرفيين من نوع ونشاط واحد اندماجاً أفقيا، بينما اعتبر الاندماج الذي يحدث بين مؤسسات مالية تعمل في ميادين متداخلة، كما هو الحال بين المصارف وشركات التأمين هو اندماجاً متجانساً ، فيما يرى إن الدمج العمودي يكون بين مصارف صغيرة في مناطق مختلفة ومصرف كبير في المدن الكبرى أو العاصمة ، وبذلك تصبح المصارف الصغيرة فروعاً للمصرف الكبير، وعند حدوث الاندماج تشكل تكتلاً من المصارف المجمعة ، عندها يسمى اندماجاً مختلطاً (Conglomerate) وقد ذكر أنواع الدمج كما يلي:

---

[1] Stephen A. Ross , Rondolph W.Westerfield , Bradford D.Jordan ," Fundamentals of Corporate Finance" , Richard D.Erwin , Inc , U.S.A , 1991 , PP 680- 681 .

٢ هشام البساط "، نظريات الدمج المصرفي"، مجلة المصارف العربية ،العدد ١٣٥ ، ١٩٩٢ ، ص ص ٤٣ – ٥٢ .

أ. **الدمج الطوعي(Voluntary Merger): وهو ذلك الدمج الذي يحــدث بموافقــة إدارة كل من المصرفين المندمجين معاً ، حيث يتم طرح عرض الدمــج، ثم تــأتي توصــية موافقــة إدارة الشركتين(المصرفين) تجاه المساهمين للموافقة على عملية الدمج ، فإذا مــا تمت عملية الموافقة عندها يقوم المصرف الدامج بشراء أسهم المصرف المــدموج ، ويــتم دفع قيمة الأسهم إما نقداً أو مقابل أسهم لديه .**

ب. **الدمج العدائي (Hostile Takeover): وهذا النوع من الدمج الذي يلقى معارضه إدارة المصرف المدموج وذلك بسبب تدني السعر المعروض على المساهمين ، أو الرغبــة في البقاء كمصرف مستقل، وهنا يتم تقديم عرض للمــساهمين فــي المــصرف المــدموج مباشرة ، يتم الطلب فيه منهم بيع أسهمهم لقاء سعر محدود ، أو يكون الشراء مباشرة من سوق الأوراق المالية .**

ج. **الدمج القسري (Compulsory merger) : وهذا النــوع مــن الــدمج يكــون مفروضاً من السلطات النقدية على المصارف المتعثرة ، مــن خــلال قــانون يــشجع فيــه المصارف على الدمج لقاء إعفاءات ضريبية، أو بتقديم قروض للمصارف الدامجة، مساهمة منها في تحمل قسط من أعباء الالتزامات للمصرف أو المصارف المدموجة .**

٣. **التصنيف الثالث ، والذي تعرض له "طارق حماد"[1] بشيء من التفــصيل أثنــاء تناوله للأنواع الرئيسة لعمليات الدمج وكما يلي :**

أ. **الدمج الأفقي(Horizontal Merger) : وذكر أن الدمج الأفقي يشمل شــركتان تعملان وتتنافسان في نفس نوع النشاط للعمل، وهكذا فان عملية الدمج تتم بين شركتين من نفس النوع لأنه سيمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم، مثل لماذا تقرر الشركات الدمج في وقت محدد ؟ ، ولماذا يتم اختيار الدمج بدلاً من النمو الداخلي ؟**

وهنا تقوم الحكومات بتنظيم عمليات الدمج الأفقي نظراً لان لها تأثير سلبي على المنافسة ، فانخفاض عدد الشركات العاملة في صناعة معينة مع وجود عمليات اندماج أفقي بينها قــد يعطي المشاركين في هذه الصناعة فرصة الحصول على أرباح احتكارية ، وينظر العديد من الأفراد للدمج الأفقي على انه يخلق قوى احتكارية للشركة المدمجة مما يمكنها مــن القيــام بممارسات ضد عملية المنافسة ، ولذلك توجد في العديد مــن الــدول تنظيمــات حكوميــة

---

[1] طارق عبد العال حماد ، اندماج وخصخصة البنوك ، سلسلة البنوك التجارية "قضايا معاصرة (٣) " مرجع سابق ، ص ٥- ٨ .

لمكافحة الاحتكار ، وتقدم إليها طلبات الاندماج وتنظر فيها، ويجب أن تبت قبل إتمام عملية الدمج بأنها سوف تعمل ضمن الحدود التنافسية المسموح بها .

ب. الدمج الراسي(Vertical Merger) : وهنا يقع الدمج الراسي بين الشركات في المراحل المختلفة من تشغيل المنتجات ، فعلى سبيل المثال فان صناعة البترول تمر بمراحل مختلفة مثل الاستكشاف والإنتاج والتكرير والتسويق إلى المستهلك النهائي ، كذلك فان الصناعات الدوائية تختلف ما بين البحث والتطوير للأدوية الجديدة وإنتاج وتسويق المنتجات الدوائية، من خلال الصيدليات، ويوجد عدة أسباب تكمن وراء رغبة الشركات في الدمج الراسي بين المراحل المختلفة، من بينها الاستفادة من اقتصاديات التقنية الحديثة مثل تجنب تكاليف إعادة التسخين والنقل في حالة منتج صلب، إن وقوع عمليات معينة داخل شركة واحدة يخفض من تكاليف البحث ، وتحصيل المبالغ المستحقة والرعاية، وربما يخفض أيضا من تكاليف الاتصال والتنسيق ، ويحسن من تخطيط المخزون والإنتاج ، بسبب التدفق الجيد للمعلومات داخل شركة واحدة ، إن الأساس المنطقي للدمج الراسي يكمن في اختصار كثيرا من التكاليف في السوق المصرفي ، فعلى سبيل المثال حالة عدم التأكد المحيط بتوريد المدخلات، يتم تبديده باستخدام الاندماج للخلف ، (أي الدمج بين منشاة ومنشاة أخرى تقوم بتوريد الخامات لها) .

وبصفة عامة لا يمكن الاستناد إلى نظرية للدمج الراسي، كما هو الحال بالنسبة ل للدمج الأفقي ، فلا توجد نظرية للاندماج الراسي يمكن أن يكون لها تأثير عام على توقيت الدمج في حياة شركة ما ، فالشركة المتحدة التي تحتكر احد المدخلات يمكنها أن ترفع الأسعار عند بيعها للشركات المستقلة، وتقوم بالتسعير المسبق في السوق النهائي للسلعة، للضغط على هذه الشركات المستقلة ، ومع ذلك فليس صحيحاً أن نقبل هذا المنطق على انه صالح للدمج ، لأنه يمكن للمحتكر أن يحصل على أرباح الاحتكار حتى في ظل غياب الدمج ، وقد لا تزداد أرباحه بالدمج .

ج . الدمج العدائي أو اللاإرادي :(Hostile Merger) ويتم ضد رغبة مجلس إدارة الشركة المستهدفة للدمج ، ويحدث هذا الدمج عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على مقدرات شركة ذات إمكانات جيدة ، ولذلك فان الشركات القوية والناجحة في السوق تضع أنظارها تجاه هذه الشركة للاستيلاء عليها، وتغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية لتتمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانات هذه الشركة ، وفي هذه الأثناء يجب عدم إغفال تخطيط وإدارة

العامل البشري للاندماج خشية التعثر أو الفشل المبكر، بل إن ٨٥% من عمليـــات الـــدمج المصرفي تفشل في تحقيق طموحاتها طويلة الاجل في تحسين مركزها المالي لسبب بـــسيط ألا وهو الصدام بين المناخ الثقافي لكلا المصرفين المندمجين ، وبالتالي يؤول إلـــى نـــزاع بينهما[1] .

د. الدمج الودي :(Friendly Merger) وهو نوع من الدمج يتم من خلالـــه تطـــابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات الشركات المشاركة في الدمج ، بهدف تحقيـــق مصلحة مشتركة (وبالنسبة للمصارف يكون حدوثه بموافقـــة مجـــالس الاداره للمـــصرفين المندمجين) كما هو الحال في عملية الدمج المصرفي التي حدثت بين البنك الأهلي الأردنـــي وبنك الأعمال في نهاية عام ١٩٩٦.

ه. الدمج المتنوع(Conglomerate Mergers) : إن عملية الدمج المتنوع تـــشمل الشركات المشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة التجاريـــة، ويوجـــد ثلاثـــة أنـــواع مـــن الاندماجات المتنوعة كما يلي :

- الدمج بغرض امتداد المنتجات ، بتوسيع خطوط إنتاج الشركات، وتعتبـــر هـــذه عمليـــات اندماج بين الشركات في أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها، وربما يمكن أن نطلق عليها الدمج متحد المركز.

- الدمج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين، ويتم تنفيذ عملياتهما في منـــاطق جغرافية غير متداخلة .

- الدمج بغرض التنويع ، ويشمل أنشطة تجارية مختلفة وغير مرتبطة ببعـــضها الـــبعض ، ولا يمكن أن تكيف على أنها امتداد للمنتج أو امتداد للسوق .

يمكن القول أن الدمج المصرفي يكون طوعياً (Voluntary Merger) فـــي حـــال موافقة إدارة كل من المصرف الدامج والمصرف المدموج على عملية الـــدمج ، أو يكـــون الدمج المصرفي عدائياً (Hostile Takeover) ويكون بين مصارف رغم معارضة إدارة المصرف المدموج لعملية الدمج وذلك للحفـــاظ علـــى الاســـتقلالية أو لانخفـــاض الـــسعر المعروض عليه من المصرف الدامج ، وقد يكون الدمج المصرفي قسرياً (Compulsory merger) وهذا الأسلوب تلجأ إليه السلطات النقدية كوســـيلة للـــتخلص مـــن المـــصارف المتعثرة حفاظاً على سلامة الجهاز المصرفي .

[1] John Hayes ," After The Wedding : Avoiding Post-Merger Pitfalls "The Bankers Magazine , (May-June 1996) ,PP. 35-39 .

إن الدمج بين المصارف يختلف في منهجية بعض أساليبه عن الدمج بين الـشركات والمؤسسات الأخرى ، فالدمج العمودي يحدث بين الشركات من درجات مختلفة في مراحـل أو عمليات الإنتاج كأن تكون إحدى الشركات مورد وألاخرى زبون أو مستهلك ، أما الـدمج ألتكتلي فيجمع بين شركات تعمل في أنواع مختلفة من العمل لاتوجد روابط بينهـا ، ومـن خلال هذا الدمج يتم تحقيق توسع وتنوع في خطوط الإنتاج أو تعمل علـى زيـادة الامتـداد الجغرافي في السوق للشركتين ، أما الدمج الأفقي بين الشركات فهو يمتلك نفـس منهجيـة الدمج بين المصارف ، حيث يعمل به بين شركات تعمل وتتنافس في نشاط عمل واحد "[1]".

٢ - ٢ المبحث الثاني: دوافع الدمج المصرفي

تلجا المصارف إلى الدمج المصرفي ، إن كان ذلك يساهم ويتفق مع الهـدف العـام الذي يتمثل في تعظيم الأرباح وزيادة ثـروة المـلاك ، إضـافة لأهـداف أخـرى مرتبطـة باستمرارية وجود المصارف، كالدخول لأسواق جديدة محلياً وخارجياً ، لتقليـل المنافـسة ، وتجنب احتكار السوق ، والدخول إلى أسواق جديدة بكلفة اقل نسبيا ، وإعطاء صورة أكثـر وضوحاً عن متانة وضع المصرف وحجمه ، بحيث تنعكس بالتالي على أسعار أسـهمه فـي السوق المالي بصوره ايجابيه ،ويرى (Brockington)"[2]" انه من العوامل المحفزة علـى الدمج الاستفادة من اقتصاديات الأحجام الكبيرة ، والرغبة في تخفيض المخاطر ، ومتانـة رأس المال ، ومن منافع الدمج المتوخاه الاستفادة من الكفاءات البشرية المؤهلة سواء في إحداث تغيير للإدارات الحالية أو تحديثها ورفع سوية أدائها وكفاءتها، إضافة إلى إمكانيـة الحصول على بعض المكاسب الضريبية المقدمة من السلطة النقدية تشجيعا للمصارف على الإقبال على الدمج ،وهناك آراء كثيرة حول الدوافع وراء الاندماجات المصرفية، وسوف يتم تناول ابرز هذه الآراء"[3]" :

١. تحسين الربحية :تعكس الموجة الكبيرة للاندماجات المصرفية توقعـات المـساهمين من أن الأرباح المتوقعة سوف تزداد بعد تنفيذ الدمج ، فإذا كان المصرف الحائز (المشتري) يتمتع بإدارة مبادرة تفوق في قدراتها إدارة المصرف المبـاع ، فـان إيـرادات المـصرف

---

[1] Weston F., Chung K., Hoag S.,"Mergers Restructuring , And Corporate Control",Prentice Hall Englewood Cliff , USA , 1997 , U.4 , PP. 82 – 83.

[2] Raymond Brockington ,"Financial Management ", 5th Ed , DP. Publications , London , 1990 , P 246 .

٣ خليل الشماع ،" الاندماجات والحيازات "،مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، الاكاديميه العربية للعلوم المالية والمصرفية ، المجلد ١٢ ، العدد ٣ ، ٢٠٠٤ ، ص ص ١٩ - ٢١

المندمج قد تتصاعد بسبب الاستفادة الأفضل من فرص السوق ،وتطوير وعرض الخــدمات الجديدة، ويتبلور مثل هذا الوضع بوجه خاص في حالة الانــدماجات المــصرفية الإقليميـــة والدولية، حيث تفتح أسواق جديدة، وتنشا فرص جديدة لتحقيق الإيرادات المضافة ،أضــف إلى ذلك إذا كانت إدارة المصرف المشتري هي اقدر من إدارة المصرف المباع فــان كفايـــة المصرف المندمج ككل سوف ترتفع ، مما يؤدي إلى الرقابة الأفضل علـــى التكــاليف أي إن كلاً من تحسين الإيرادات وتخفيض التكاليف سيؤديان إلى تحسين ربحية المصرف المنــدمج ، ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فان سعر السهم المصرفي في السوق سوف يرتفع ، ممـــا يتماشى ومصلحة المساهمين .

٢. تخفيض المخاطر : هناك من المروجين للاندماجات المصرفية من يؤكد على تخفيض مخاطر التدفق النقدي ، وكذلك مخاطر الإيرادات،وينشأ الانخفاض في المخاطر مــن كــون الدمج يؤدي إلى زيادة حجم المصرف ، وتحسين صورته فـــي الــسوق ، وفــتح الأســواق الجديدة أمامه قياساً بالأسواق التي يخدمها المصرف حالياً ، أو تمكين المصرف من تقــديم خدمات جديدة يتفاوت تدفقها النقدي من حيث التوقيت عن التدفقات النقدية الحاليـــة التـــي تولدها التدفقات الحالية ، وهناك العديد من الاندماجات المصرفية الأخيرة التي تــم تنفيــذها لتحقيق التكافل في تشكيلة الخدمات المقدمة في السوق ، كمصرف جملـــة (Wholesale Bank) يتحالف أو يندمج مع شركة تأمين بهدف توسيع تشكيلة الخدمات المقدمة للجمهور ، وبالتالي تخفيض تعرض المصرف المندمج للمخاطر التي كان يتعرض لها بــسبب ضـــيق السوق الذي كان المصرف المشتري يعمل فيه ، لذلك فأن الدمج قد يساعد علـــى تنويـــع مصادر التدفق النقدي والإيرادات للمصرف المندمج ، مما يقود إلى مصرف أكثر اســتقرارا قادر على الصمود بوجه التقلبات الحادة في الظروف الاقتصادية، وفي أوضـــاع المنافــسة السائدة في الصناعة المصرفية،وبذلك يكون قادر بكفاءة على مواجهة المخاطر.

٣. تحقيق اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف : يستقطب مجـــال تخفــيض التكـــاليف الاهتمام الكبير إذا كان المصرف المشتري يتمتع بالقدرة على الرقابة علـــى النفقـــات غيـــر الفوائد (Novninterest Expense) **فالمصارف ذات الطاقات الكبيرة فـــي مجـــال معالجـــة البيانات ،تنظر إلى الاندماجات الجديدة على أنها أسلوبا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الوحـــدة الواحدة من الخدمات المصرفية ، من خلال توزيع التكاليف الثابتة علـــى حجـــم اكبـــر مـــن الخدمات ، وهناك آراء متضاربة حول ما إذا كانت الاندماجات المصرفية تؤدي إلى تحقيـــق " اقتصاديات الحجم "** (Economics Of Scale) **وتزيد من نطاق التوسع .**

وينشأ خفض التكاليف عندما تكون لـــدى المـــصرف المـــشتري والمـــصرف المبـــاع (أو المستهدف) تسهيلات وعمليات وموارد بشرية مزدوجة ،وطاقة فائضة بوجه عام ، فالـــدمج المصرفي يسمح للمصرف الموحد تقديم الجودة ذاتها أو أفضل منها ، ولكن بموارد بشرية اقل ،وموجودات رأسمالية اقل ، قياسا بالمصرفين قبل الدمج ، أي انه يمكن تقديم الخدمات ذاتها إلى قاعدة العملاء ولكن مع تفادي الازدواج في النفقات غير الفوائد، ويتجلى خفـــض التكاليف بوجه خاص في "الاندماجات المصرفية العملاقة " (Megamergers) التي أدت إلى تقليل الفروع، والاقتصاد في حجم الموارد البشرية وذلك في كل مـــن الولايـــات المتحـــدة الأمريكية وأوروبا.

غير انه لابد من التحفظ إزاء مكاسب الكفاية (تخفيض التكاليف) في تفسير الموجة العارمة للاندماجات المصرفية مؤخراً، لقد كان أهم الاندماجات تلك التي أخذت بشكل كبيـــر توسع السوق ، مما يعني أن معظم الاندماجات المصرفية لم تكن بدافع تفادي الازدواج فـــي الموارد البشرية والمادية المنتشرة جغرافيا، أي أن الكثير من عملاء المـــصارف يفـــضلون انتشار الفروع الاليه والجغرافية ، وجعلها على مقربة منهم محلياً ممـــا يحـــد مـــن توجـــه المصارف لغلق بعض الفروع بسبب الاندماجات.

٤. زيادة الحصة السوقية: تتحقق القيمة الإضافية كذلك مـــن خـــلال زيـــادة الحـــصة السوقية للمصرف المندمج، فالتكاليف المرتفعة المرتبطة بالعلاقات المصرفية التجارية يمكن أن توزع على تدفق اكبر من الإيرادات، كما أن زيادة حصة الـــسوق تـــؤدي إلـــى تقليـــل المنافسة ، مع ذلك فانه حتى ولو حافظت نسب الإيرادات على مستوياتها بعد الدمج ، فـــان المصرف يستطيع تثبيت ذاته من خلال الخيارات المستهدفة ، والذي يتبلور على شكل زيادة الحصة من سوق الودائع ، فالمشترين يقيمون قاعدة عملاء المصرف المستهدف بالـــدمج ويدفعون العلاوات للحصول على الودائع الاوليه (Core Deposits) ، وعليه فـــان حـــصة المصرف في سوق الودائع والاستفادة من العلاقات مع العملاء يعتبران عاملان مهمان فـــي تحديد قيمة الحيازة.

٥. زيادة تشكيلية الخدمات المصرفية وتحقيق مركز أفضل في السوق: يـــؤدي توســـع الحصة السوقية إلى توسع مقابل في مجموعات أو خطوط المنتجات والخدمات (Product Lines) المصرفية المقدمة في الأسواق الجديدة ، فالاندماجات الأكبر تؤدي إلـــى تحقيـــق وفورات الحجم، وتحسين منافذ التوزيع سواء أكان ذلك للخدمات الحالية أم الجديـــدة ممـــا يجعل الحجم الأكبر أكثر جاذبية ، كما انه عندما تنخفض نسب النمو في السوق المـــصرفي

الأردني (Primary Market) فان حيازة مصرف آخر قد يتيح للمصرف فرص نمو جديدة لم تكن قائمه في الأسواق الحالية .

ويتيح الدمج تحقيق " المنافع المتولدة من مركز سوقي أفضل " Market) (Positioning Beefiest إذ قد يتيح الدمج للمصرف المشتري أن يحصل على قاعدة في سوق جديد ، فامتلاك مصرف قائم بدلاً من تأسيس مصرف جديد (بموارد بشرية جديدة) قد يقلل كثيرا من تكاليف تحقيق المركز الأفضل في السوق ، كما أن التوسع المصرفي من خلال الفروع أو الاندماجات المستقبلية قد يؤدي إلى تكوين قاعدة أفضل للعمليات .

٦. إنقاذ المصارف الفاشلة : تم تشجيع العديد من الاندماجات المصرفية من قبل السلطات النقدية (المصارف المركزية) ، كأسلوب لتفادي الارتباك في تقديم الخدمات للجمهور ، إذا فشلت بعض المصارف في حالة كهذه يقوم مصرف يتمتع بإدارة قديرة ورأسمال متين بالدمج مع مصرف ضعيف أو حتى شراء موجوداته الأقل أداء وودائعه ، هنا تنشط الشركات المصرفية القابضة التي يسمح لها بشراء المصارف الفاشلة ، بل وحتى المنشآت المالية الضعيفة ودمجها في مصرف كبير الحجم راسخ الأقدام في السوق المصرفي .

٩. وفي دراسة أخرى تعرض [1]Myers **إلى دوافع الدمج التالية :**

أ. تكامل المصادر : يحقق الدمج في هذه الحالة المنفعة الاقتصادية للشركة لان الدمج لن يحملها تكاليف اضافيه، كما لو أنها قامت بتصحيح نفسها بنفسها عن طريق التحديث والتطوير ،كما يفتح أمامها فرصا لم تكن متوفرة لديها من قبل، ويحدث هذا الأمر عندما تقوم شركه بإنتاج منتج فريد بنوعيته لكنها لا تملك الإمكانات التي تمكنها من إنتاج وبيع كميه كبيره منه، وهذه الشركة يمكنها التخلص من عوامل ضعفها بالتطوير ولكن الأسهل والأسرع هو دمجها مع شركه أخرى تمتلك تلك الإمكانات التي تحتاج إليها وبالتالي نجد أن الشركات الصغيرة عرضه للاقتناء من قبل الشركات الكبيرة لتحقق تكامل المصادر والموارد.

ب. الدمج لاستخدام الفائض من الأموال المتوفرة:عندما تصل الشركة إلى مرحله النضوج تتجمع لديها الكثير من الأموال ، وعندها سوف تلجأ إدارة الشركة إلى اقتناء شركه أخرى بتمويل نقدي أو توزيع هذه الأموال كأرباح على المساهمين بدلا من أن تجد نفسها

---

[1]Richard A.Bearley,and Stewart C.Myers:Principles of Corporate Finance,4th Ed,Mc Graw Hill,Inc ,London,1991,PP.822-823

عرضه للاقتناء الإجباري أو ما يسمى بالسيطرة من قبل شركة أخرى ترغب الاستفادة من هذه الأموال .

١٠. أما صويص[1] فقد أضافت دوافع الدمج التالية:

أ. زيادة سيولة الملكية :في حالة دمج شركتين صغيرتين أو شركة صغيرة مع أخرى شركة كبيرة ، لتكوين شركة ضخمة فان هذا يوفر للمالكين في الشركة الصغيرة سيولة أكثر ، ويكون بسبب قابلية تسويق الأسهم لأسهم الشركة الصغيرة لكون سوق هذه الأسهم ضعيفا ً، وسيحصل المالكون فيها على أسهم يتم تداولها في سوق أوسع ،ويمكن تحويلها إلى نقود سائلة بسهولة وسرعة، وهذه الميزة لا تمثل الإغراء الوحيد، ولكن امتلاك مثل هذا النوع من الأسهم الجديدة يوفر شعوراً بالاطمئنان والراحة لدى ملاك هذه الأسهم ، وخاصة في حالة الشركة الصغيرة ، فالزيادة في سيولة الأسهم المقتناة من خلال عملية الدمج مع شركة مرغوب بها بشكل عام، يعتبر عامل جذب مهماً ودافعاً قوياً لإجراء تلك العملية .

ب. جمع الأموال: تقوم الشركات عادة بعملية الاتحاد بدافع تعزيز القدرة على جمع الأموال ، فالشركة أحيانا قد لا يكون باستطاعتها الحصول على الأموال اللازمة للتوسع الداخلي ، ولكن بإمكانها توفير رأس مال من خلال الاتحاد او الدمج مع غيرها من الشركات ، وغالبا ما يتم اتحاد شركة ما مع أخرى تمتلك نسبة عالية من الأصول السائلة مع مستويات منخفضة من الخصوم، وهذا الوضع سيزيد من قوة الشركة الدامجة وقدراتها على الإقراض ونقل المخاطر المالية في نفس الوقت، ومن المزايا المالية للدمج المصرفي حصول المصارف الدامجة على قروض طويلة الأجل بفائدة منخفضة من السلطات النقدية ، أو سندات حكوميه ذات عائد مرتفع ، وبذلك يعمل المصرف على استثمار هذه القروض والسندات لتحقيق عائد يعادل الخسائر التي تحملها نتيجة الدمج "[2]"، ويظهر كذلك من المزايا المالية الغير مباشره الاستفادة من المزايا الضريبية(Tax Consideration) وتتمثل بعدة صور ،كمنح المصرف الناتج عن عملية الدمج فترة إعفاء ضريبي لعدد من السنوات ، أو السماح للمصرف الدامج بخصم الخسائر من الإرباح قبل احتساب الضريبة والتي كانت على المصرف المدموج ، والتي تعتبر التزاماً على المصرف الدامج"[3]" .

---

[1] ناديه جليل أيوب صويص،"الآثار الاقتصادية لاندماج الشركات"،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ،١٩٩٨ .

٢ شحاتة واخرون ، القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك(تجارب وخبرات) ، مرجع سابق ،ص ص ١٧٧ – ١٨٠ .

[3] Pinches ,"Essentials Of Financial Management " ,Op.Cit, p.595.

وتعتبر المزايا المالية المباشرة من أهم المزايا التي تحصل عليها المصارف الناتجة عن الدمج ، لما لها من تأثير مباشر في قيمة الأرباح التـي يحققهـا المـصرف مـستقبلاً ،بالإضافة للمزايا السابقة ، فان عملية الدمج المصرفي تحقق ميزة حماية الحصة الـسوقية للمصرف ،وذلك من خلال عمل المصرف على الدمج مع مصارف منافسة له، بحيـث يـوفر هذا الدمج المحافظة على الحصة السوقية للمصرف وزيادتها ، مما يـنعكس فـي ارتفـاع الأرباح نتيجة لأتساع نصيب المصرف من السوق المصرفي .

كما تنعكس زيادة حجم المصرف من خلال عملية الدمج ، في عدة مزايا أخرى تتمثل ، بزيادة قوة ومركز المصرف لدى المصارف الأخرى والمراسلين ولدى البنك المركـزي ، حيث تزيد قدرة المصرف التفاوضية وإمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامـل مـع المصارف الأخرى والمراسلين ،من حيث نسبة العمولة وحـدود الاقتـراض ، أمـا البنـك المركزي فيعمل على دعم المصارف الكبيرة كي لا تتعرض للانهيار لما لذلك من أثار سلبية على الجهاز المصرفي .

واعتماداً على ماسبق يتبين أن الدمج المصرفي أصبح ضرورة ، لدوره فـي زيـادة حجم المصارف ، وبالتالي تدعيم إمكانياتها وقدرتها في جميع المجالات ، ويؤدي لخفـض تكاليف العمليات في ظل وفورات الحجم الكبير للمصرف الجديـد ، والناتجـة عـن اتحـاد الإمكانيات والمزايا التنافسية للمصارف المندمجة ، إضافة إلى فرص توسيع أسواق العملاء على اختلاف أهدافهم الايداعية والاستثمارية ، مع تعزيز القدرة على الاستثمار في المـوارد البشرية ، وتنمية مهاراتها وخبراتها من خلال التدريب المتخـصص ، ومواكبـة متطلبـات التحديث في الميادين التقنية والبشرية بشكل أفضل مما كان عليه سابقاً .

ج. زيادة المهارات الإدارية: من أهم دواعي الدمج هـو تطـوير وتحـسين الكفـاءات الإدارية للشركة المندمجة، ويعزى أحيانا فشل الشركات وتراجع قيمتها السوقية إلى ضـعف الكفاءة والمهارة الإدارية لديها، وغالبا ما يكون الدمج سببا في إنقاذ مثل هـذه الـشركات وتحقيق أرباح كبيرة .

د. تخفيض تكاليف التمويل وزيادة الطاقة الاقتراضية : من المعروف أن الشركة الناتجة عن الدمج اقدر عادة من الشركات المنفصلة على تدبير الأموال اللازمة لها وبتكلفة اقـل فبعد عملية الدمج تصبح الشركة الناتجة عن هذه العملية اكبر حجما ، ولها مركزا ماليـا أقوى، وبالتالي يكون لها قدرة اكبر على ضمان القروض وسدادها، وهـذا بـدوره يحفـز

الجهات المقرضة على إعطاء مثل هذه الشركات الكبيرة الحجم القروض اللازمة لهـا، لان هذه الشركات لها قدرة اكبر على ضمان القروض وسدادها .

٢ - ٣ المبحث الثالث:إيجابيات وسلبيات الدمج المصرفي

٢ - ٣.أ أولا :إيجابيات الدمج المصرفي"[1]"

بالرغم من الأهمية المتنامية للدمج المصرفي ،إلا إن عمليات الدمج يجـب النظـر إليها من زاوية أنها أداة ووسيلة لتحقيق مجموعة من المكاسب والأهداف الكبيرة، تتجـاوز بكثير من مجرد خلق كيان مصرفي جديد اكبر وأقوى، إلى إطار تفعيل هذا الكيان بإكـسابه قوة دفع ذاتية ،توفر له مقومات النمو المضطرد في الفاعلية والكفاءة والتطوير ، ولاشـك إن هناك عددا من الفوائد التي دفعت المصارف العالمية الكبرى إلى إبرام العديد من صفقات الدمج والتملك أهمها :

١. زيادة النمو والمنافسة (Growth and competition) **فالاندماج بين المصارف يمنحها الفرصة للاستفادة من الأمور التالية :**

أ. القدرة على تعظيم الاستفادة من قاعدة العملاء الكبيرة، لزيادة نـصيب المـصرف الجديد في السوق المصرفي ،بما في ذلك إمكانية تنوع الخدمات المالية والمصرفية والتامين والعمليات المتعلقة بسوق رأس المال.

ب. تمكين المصارف المندمجة من مواجهة منافسة المصارف العالمية لها وفى عقـر دارها ،إضافة إلى المنافسة بالمعايير الدولية التي تفرضها الهيئات الدولية ،من حيث كفايـة رأس المال ومعايير الجودة (ISO) وبالتالي تحقيق قدر اكبر من التكافؤ في التعامل مـع المصارف العاملة محليا وخارجيا .

ج. زيادة حجم المصارف المندمجة من خلال تدعيم القواعد الرأسمالية، حيـث تـؤدى عمليات الدمج والتملك إلى انصهار القواعد الرأسمالية للمصارف موضوع الدمج أو التملـك وبالتالي زيادة أموالها الخاصة، وتعزيز إمكاناتها وقدراتها على دخول ميادين عمل جديـدة والتوسع أفقيا وعموديا في الأعمال والخدمات .

٢ . الاستفادة من مزايا :

---

[1] محمد ملحم ،"الاندماج والتملك المصرفي "،مجلة البنوك في الأردن ، العدد ١ ،المجلد ١٣ ، ٢٠٠٤ ، ص . ٢٢ .

أ. اقتصاديات الحجم الكبير. ويعني إمكانية الاستفادة من توزيع التكاليف الثابتة على عدد اكبر من الإعمال ، وبالتالي انخفاض متوسط كلفة المنتجات والخدمات ألمقدمه ، إضافة إلى الإنفاق على تكنولوجيا المعلومـــات، وإدارة الأصـــول ،وتقنيـــات العمليـــات الحـــسابية والاتصالات، مما يؤدى إلى زيادة كفاءة عدد من العمليات .

ب. اقتصاديات المجال أو النطاق .وتتحقق وفورات اقتصاديات النطاق من خـــلال مـــا يسمى بالدمج الأفقي والذي يتم بين مؤسسات مالية تقدم كل منها منتجات وخدمات مختلفة ،كالدمج الذي يتم ما بين احد المصارف ومؤسسة تعمل في مجال الأوراق المالية أو التامين ،وفي هذه الحالة تصبح المؤسسة ألقائمه قادرة على تقـــديم عـــدد اكبـــر مـــن المنتجـــات والخدمات إلى عملائها، ومن ثم زيادة الكفاءة والفعالية مع خفض للتكاليف ، عـــلاوة علـــى تمكينها من تنويع مجال أنشطتها، حيث تقدم الخدمات المصرفية بجانب التأمين تحت ســـقف واحد.

٣. تطبيق التكنولوجيا المتقدمة في الدمج أو التملك يؤدي إلى زيادة حجم المـــصرف وبالتالي زيادة حجم المبالغ المخصصة لعمليات البحث والتطوير، الأمر الذي يمكن المصرف من الاستفادة بشكل أفضل من الفرص التي تتيحها شبكة المعلومات والتكنولوجيـــا الحديثـــة في مجال الخدمات المصرفية التي تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية الخدمات وتقديمها علـــى اعلي مستوى للعملاء وبأقل الأسعار .

٤. فوائد أخرى

أ. إمكانية زيادة القيمة الفعلية لأسهم المصرف الدامج مما يزيد من إمكانية عرض هذه الأسهم في السوق المالية ، وبالتالي إمكانية تحسنها بصورة أسرع ، مع ظهور نتائج أفضل في النشاط المصرفي .

ب. خفض كبير في التكاليف ومن ثم زيادة الربحية ، وذلك من خلال تخفـــيض الأعبـــاء الإدارية، للاستغناء عن مجالس الإدارات في تلك المصارف (المصارف المستحوذ عليها).

ج. إمكانية توفير التمـــويلات الـــضخمة اللازمـــة لمختلـــف القطاعـــات الاقتـــصادية، ومشروعات التنمية والأعمار، التي تتطلب احتياجات مالية ضخمه.

د. المساهمة المباشرة وغير المباشرة للمصارف الكبيرة في دعم عمليـــات خصخـــصة شركات ومؤسسات القطاع العام .

ه. تنمية الاستثمار في رأس المال البشري، وذلك باســـتقطاب الكفـــاءات البـــشرية ، وتنمية مؤهلات ومهارات وخبرات المدراء والموظفين.

٢-٣.ب ثانياً : سلبيات الدمج المصرفي"[1]". التي تظهر في النواحي التالية :

١. من الناحية الاقتصادية يتمثل ذلك في :

أ. تؤدي عملية الدمج المصرفي إلى تقليص عدد المصارف العاملة ، وأحياناً إلى خفض درجة المنافسة أو تعطيلها كلياً ويكون ذلك من خلال استيلاء عدد من المصارف على القسم الأكبر من السوق المصرفي والذي يقود بالتالي إلى ما يسمى باحتكار القلة (Oligopoly) ونتيجة ذلك بالتأكيد حرمان السوق من ميزات المنافسة إضافة إلى تجميع القوى الاقتصادية والمالية بيد فئة متسلطة تتحكم بالسوق المصرفي .

ب. إن وجود المصارف كبيرة الحجم يشكل خطراً على سلامة وأمان الجهاز المصرفي لان انهيار أي من هذه المصارف يعرض الجهاز المصرفي بأكمله للخطر ، نظراً لان انهيار هذه المصارف الكبيرة يحدث خسائر في مصارف أخرى بشكل مباشر الأمر الذي يؤدي إلى سلسلة من الخسائر في مؤسسات أخرى بفعل اثر ذلك إضافة إلى الاعتقاد بان المصرف الكبير لا ينهار ، الأمر الذي يؤدي إلى تراخي الرقابة عليه ، وعدم اللجوء إلى نظام ضمان الودائع وغيرها من الضوابط التي قد يؤدي عدم توفرها في النهاية إلى انهيار المصرف .

ج. التسبب في اختفاء بعض الكفاءات وأصحاب المؤهلات من المصارف الصغيرة عند انضمامها إلى مصارف اكبر وأكثر نفوذاً .

٢. من الناحية الاجتماعية يتمثل ذلك فيما يلي :

أ. خلق ميول واتجاهات ضد المنافسة أي قيام أوضاع احتكارية (Monopoly) أو احتكار قلة (Oligopoly) في السوق المصرفية المحلية نتيجة تكوين اتحادات (Cartels) في الجهاز المصرفي ، وبالتالي التأثير سلباً عل كفاءة الخدمة المصرفية ، علاوة على عدم نقل كل المزايا التي يمكن تحقيقها للعملاء من حيث أسعار الخدمات المصرفية ، وفتح مجال اكبر إمامهم لاختيار الخدمات التي يفضلونها .

ب. إلغاء الوظائف المتكررة ، وهذا يعني الاستغناء عن بعض الموظفين وبالتالي زيادة معدل البطالة ، مما يؤدي إلى خلق مشاكل اجتماعية عديدة لكن هذا الأثر يكون سلبياً فقط في المدى القصير أما في الأجل الطويل فمن المفترض أن يؤدي الدمج إلى زيادة فرص العمل.

---

[1] محمد ملحم ،"الاندماج والتملك المصرفي "،مرجع سابق ، ص ٢٣ .

٣. من الناحية الإدارية :

ويتمثل ذلك في نشوء مشكلة التقييم (Valuation Problem) ، فغالباً مـــا يحــصل المصرف المندمج على تقييم جائر ، وخاصة حول موضوع شهرة المــصرف (Goodwill) ، أي القيمة المعنوية التي يكتسبها المصرف ، فطبقاً لأسلوب المحاسبة الخـــاص بتجميـــع المصالح نجد أن شهرة المصرف لا تؤخذ بعين الاعتبار في الـــسجلات و الـــدفاتر الخاصـــة بالمصرف المندمج ، بينما نجد انه طبقاً لأسلوب المحاسبة الخاص بعمليات الـــشراء تؤخـــذ شهرة المصرف في الاعتبار حيث تقيد ضمن قائمة الأصول في ميزانية الوحـــدة المندمجـــة وتؤخذ في الحسبان عند إعداد قائمة الأرباح والخسائر .

الفصل الثالث

تجارب دولية في مجال الدمج المصرفي

نظراً للعدد المتواضع في حالات الدمج بين المصارف في القطاع المصرفي الأردني ولإثراء موضوع الدراسة ، تم اختيار بعض تجارب عمليات الدمج المصرفي من مختلف دول العالم مع التركيز على تجارب مختارة لدول الإقليم المحيط بالأردن ، أملا بتزويد الباحثين والجهاز المصرفي الأردني بمجموعه من الدروس المستفادة والمستخلصة لديهم الناتجة عن الاندماجات المصرفية :

٣-١ أولا. "التجربة السويسرية" (Structural Change In The Banking Sorter).[1]

يتميز القطاع المصرفي السويسري ، بتعدد وتغاير عناصره وخواصه ، إذ يتكون هذا القطاع من ما يقارب (٤٠٠) مصرف تعود ملكياتها إلى أطراف متعددة ، ربع هذه المصارف فقط تمتلك ميزانيات عمومية تتجاوز قيمتها (١) بليون فرنك سويسري ، وتشكل إل (١٠٠) مصرف هذه ما يقارب (٩٥%) من حجم الميزانية العمومية التجميعية لجميع المصارف ، كذلك فان تنامي فروع المصارف الأجنبية في سويسرا، البالغ حالياً (١٥٢) فرع، مقارنة مع (١٣٣) فرع قبل ١٠ سنوات، إضافة إلى الكم الكبير من فروع المصارف السويسرية في الدول الأخرى، فهذا يعكس مدى قوة ارتباط النظام المصرفي السويسري بالنظام المصرفي الدولي.

إن المتابع لعمليات إعادة هيكلة القطاع المصرفي السويسري ، منذ عام ١٩٩٠م يلاحظ مدى تأثير عملية الدمج على انخفاض عدد المصارف ، إذ انخفض عدد المصارف من ٥٠٠الى ٤٠٠ مصرف ، أي إن مصرف من كل (٥) مصارف قد اختفى خلال الفترة المذكورة ، وإن عدداً كبيراً من المصارف الإقليمية قد اختفى نتيجة للاندماجات والحيازات ، إذ أن حوالي نصف المصارف الإقليمية التي اختفت قد تم الاستيلاء عليها من قبل مصارف إقليمية أخرى ، أما النصف الآخر فقد تم حيازته من قبل مصارف محلية ، إما بالنسبة للمصارف السويسرية التي اختفت فقد تم حيازة ثلثيها من قبل مصارف أجنبية .

---

[1] مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، "إعادة هيكلة القطاع المصرفي:التجربة السويسرية"، المجلد٨، العدد ٤، ٢٠٠٠، ص ص ٣٩-٤٠.

وأدت عمليات الدمج والحيازة إلى تمركز وحصر توزيع حصص السوق بـين عـدد قليل من المصارف المستقلة في القطاع المصرفي ، ومع إن (٢٠%) من الفروع المصرفية قد اختفت خلال (١٠) سنوات الماضية ، إلا أن كثافة شبكة الفروع للمصارف السويسرية لا زالت عالية فكل فرع مصرفي يخدم حوالي (٢٠٠٠) مواطن فقط ، وهـي نـسبة تقريبـا لا توجد إلا في القليل من الدول مثل اسبانيا وبلجيكا ، كما أن هذه النسبة عالية جـداً إذا مـا قورنت مع مثيلاتها في كل من بريطانيا وأمريكا واليابان ، إذ يخدم الفرع المصرفي الواحـد في هذه الدول من (٤٠٠٠ - ٥٠٠٠) مواطن تقريباً .

وعلى الرغم من تنامي مركزية السوق في القطاع المصرفي ، وقطاع التامين عبـر السنوات الماضية إلا هناك توجه عالمي نحو تحقيق الدمج بين المصارف وشركات التـامين لتحقيق فكرة تقديم كافة الخدمات المالية من خلال مكتب واحد ، وخير مثال على هذا التوجه الدمج الذي تم بين مصرف (Citicorp) ومجموعة (Travelers) والذي نتج عنـه أضـخم مجموعة في العالم لتقديم الخدمات المالية ، في الوقت الحالي أصبحت العديد من المصارف تتوجه نحو تمويل سوق رأس المال كوسيلة للتعويض عن الهبوط الحاد في حجـم الودائـع المختلفة ، كما أن الخلفية الديموغرافية في توزيع الأعمار، وانهيـار الثقـة فـي أنظمـة صناديق التقاعد الحكومية أدت بالمصارف المحلية إلى زيادة استثماراتها في مجال التـامين على الحياة والتقاعد وصناديق الاستثمار .

إن كل التجارب السابقة في تقديم الخدمات المالية ، من خلال مكتب واحـد لا تـزال غير كافية من حيث تحديد أساسيات وحدود التعاون الناتج عن الدمج بين تقـديم الخـدمات المالية والخدمات المصرفية ، كما أن الغموض ما زال يـشوب سـلوكيات الأفـراد الـذين يدخلون هذا المجال الجديد من الأعمال من حيث توزيع الموارد ، الأمر الذي يفسر التناقض في سياسيات المصارف ، إذ أن بعضها يركز بقوة على استراتيجيات خدمات الفرع الواحـد وخاصة ما يتعلق منها بتقديم خدمات التجزئة ،وكان من ابرز النتائج السلبية لحالة الـدمج المصرفي هذه أن عدد الموظفين المسرحين بعد دمج المصرفين قدر بحوالي ١٣الف موظف .

٣-٢ ثانيا: "التجربة اليابانية" واهم حالات الدمج المصرفي [1]

لقد تم الإعلان عن إحدى أهم حالات الدمج المصرفي بين مصرف (Sumitomo Bank**) ومصرف (**Sakura Bank**) ليشكل المصرف الجديد الناتج عن عملية الدمج هذه ثاني أضخم مصرف على المستوى العالمي ، حيث جرت مفاوضات أولية سبقت هذه العملية ،ساهمت في إعادة هيكلة الصناعة المصرفية اليابانية ، والتي تعرضت لها الصحافة والمراقبين بشكل واسع ، فكان لها تأثير عميق على القطاع المالي الياباني ويعتبر(**Sumitomo Bank**) المصرف التجاري الرابع على المستوى العالمي ، وهو المصرف الأهم في مجموعة شركات(**Sumitomo**) ، بينما (**Sakura Bank**) كان ترتيبه السادس على مستوى المصارف التجارية اليابانية ، والمصرف الأبرز بالنسبة لمجموعة شركات (**Mitsui**) .**

إن عملية الدمج هذه ليست مجرد دمج بين مصرفين كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية ، بل أنها أكثر تعقيداً ، وذلك لعقود التمويل المتشابكة للمنشات المالية عبر اثنان من أهم التجمعات المصرفية اليابانية في الوقت الذي كان لمجموعة (Sumitomo**) (٥٨٣) فرعاً مصرفياً، بينما مجموعة شركات (**Mitsui**) كان لها (٧٤٢) فرعاً ، وقد شكلتا مجموعه من الشركات القابضة القوية، عرفت في القرن التاسع عشر بمجموعة (**Zaibatsu**) ، كانت تعتمد على التمويل المالي المباشر من المصارف الأخرى بدلاً من التمويل من خلال أموال المالكين الخاصة ، وبقيت تحافظ على صلات متينة مع بعض المصارف القوية مباشرة والتي تعرف ب"المصرف الرئيس" .**

وكان من الآثار السلبية لعملية الدمج المصرفي هذه بين المصرفين الكبيرين أن شمل عقد الدمج على ضرورة خفض القوى البشرية العاملة في المصرفين بواقع (٩,٣٠٠) موظف من أصل (٣١,٠٠٠) موظف وبصوره تدريجية (أي قرابة ٣٠% من العمالة الكلية للمصرفين) ، على أن يتم تخفيض ما نسبته ٢٠% قبل شهر آذار عام ٢٠٠٢ و ١٠% يتم حدوثها قبل عام ٢٠٠٤ ، وتلا ذلك الدمج عملية دمج متصلة بالعملية الأولى شملت كل من مصرف (Dia-Ichi Kangyo**) ومصرف (**Fuji**) والمصرف الصناعي الياباني ، وتضمن**

[1] Jin Chen , "The Impact of World's Second Largest Bank Merger on Japan , Inc" , Harvard University , Perspectives ,Vol .1 , No.3, 2002.

عقد الدمج تخفيض (٦٠٠٠) وظيفة أخرى خلال (٥) سنوات ، ويكــون بــذلك للمــصرف الجديد شبكة عمل قوية في مجال أعمال التجزئـــة المرتبطـــة بمجموعـــات (Sumitomo) المنتشرة في مختلف المدن اليابانية .

أما بالنسبة لموقف الحكومة اليابانية من عملية الدمج المــصرفي ، فكـــان ايجـــابي وداعم لهذه الخطوة التي عملت على دعم وإعادة تنظيم القطاع المصرفي الياباني ، كما أثنى المحللون الماليين والاقتصاديين الدوليين على عملية الدمج المصرفي هذه ، كـــذلك رحـــب بهذه الخطوة سوق الأسهم الياباني ، وكان من النتائج المباشرة لعملية الدمج هذه الارتفاع الحاد في وتيرة تنافسية السوق المصرفي الياباني وبشكل كبير في الأجل القصير ،كما تبنت مجموعة من الشركات المالية اليابانية مرونة اكبر في مساعدة القطاع المــصرفي اليابـــاني مما كان يدعى"المرض الكبير للمنشات"[١] ، لكن النتيجة الأبرز والأهم تمثلـــت فـــي ظهـــور مصرف جديد اعتبر ثاني أضخم مصرف على مستوى العالم .

٣-٣ ثالثاً : التجربة الماليزية في مجال الدمج المصرفي "[٢]" .

من التجارب الدولية الهامة في مجال عمليات الـــدمج تجربـــة القطـــاع المـــصرفي الماليزي خلال العقد الحالي في برنامج عرف باسم"برنامج إعادة هيكلة القطـــاع المـــصرفي الماليزي" جاء البرنامج بعد أزمة الأسواق المالية الأســـيوية عـــام ١٩٩٧ وقبيـــل دخـــول الاقتصاد الماليزي في مظلة منظمة التجارة العالمية عام ٢٠٠٣ .

ألقت أزمة الأسواق المالية الأسيوية عـــام ١٩٩٧بظلالهـــا علـــى كفـــاءة القطـــاع المصرفي الماليزي في مواجهة الأزمات الاقتصادية وامتصاص سلبياتها مما دفع الـــسلطات المالية الماليزية ممثله في البنك المركزي الماليزي (BNM) للإعلان عن برنـــامج إعـــادة هيكلة القطاع المصرفي الماليزي من خلال عمليات الدمج والاستحواذ .

فخلال الستينات من القرن الماضي استحوذ مصرف تشارترد على المصرف الشرقي وفي التسعينات استحوذ مصرف التجارة على مصرف آسيا المتحد عام ١٩٩٠ ، ومـــن ثـــم دمجه مع مصرف بومبوترا التجاري عام ١٩٩٩ ، كما استحوذت مجموعة رشـــيد حـــسين

---

[1] Shimotani Masahiro , "The History and structure of Business Groups In Japan" , Cambridge Oxford University press , 1997 .

[2] المجلة ألاقتصاديه الالكترونية ، "اندماجات القطاع المصرفي الماليزي واستحوا ذاته "،ألجمعه. ١شباط.٢٠٠٨ ،العدد٥٢٢٦ .

المالية على مصرف كنج ينج ومصرف سايمي عـامي ١٩٩٦ و ١٩٩٩ علـى التـوالي ، ويرمي برنامج إعادة هيكلة القطاع المصرفي الماليزي إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. تطوير ملاءة رأس المال للمصارف الماليزية من خلال دمج ٥٤ مـصرفاً ماليزيـاً قائماً في عشرة مجموعات مصرفيه ماليزيه جديدة .

٢. إعادة تأهيل المجموعات المصرفية الماليزية العشرة الجديـدة مـن خـلال تطـوير إمكانياتها ، لإكسابها الخبرة اللازمة للمنافسة عالمياً تماشياً مع متطلبات منظمـة التجـارة العالمية .

بدأت عملية إعادة الهيكلة للقطاع المصرفي الماليزي مطلع العقد المـيلادي الحـالي ضمن إطار عملي يتكون من أربعة محاور :

المحور الأول . وفيه يتم توزيع ٥٤ مصرفاً ماليزياً على عشرة مجموعات ماليه مـصرفيه بما يضمن تحقيق أقصى درجات الربحية والأداء في المجموعات الجديدة .

المحور الثاني . سرعة تحقيق الاستقرار في تقديم الخدمات المصرفية الماليزية من خـلال تثبيت فروع وموظفي ٥٤ مصرفاً ماليزياً في مواقعهم الجديدة ضمن المجموعـات العـشرة الجديدة .

المحور الثالث . تخفيض تكلفة تشغيل المجموعات المصرفية الماليزية العشرة الجديدة بعد عملية إعادة الهيكلة إلى حدودها الدنيا .

المحور الرابع . التأكد من متانة الملاءة لرأس المال لكـل مجموعـة مـن المجموعـات المصرفية العشرة الجديدة بحيث لا تقل حقوق المساهمين ومجموع الأصول عـن ٢ و ٢٥ مليار رنجيت ماليزي (قرابة ٦٠٠ مليون و ٨مليارات دولار أمريكي) على التوالي .

بدا تنفيذ برنامج إعادة هيكلة القطاع المصرفي الماليزي مباشرة بعد إعلان الإطـار العملي ، واستمر قرابة عام واحد ، تباينت نتائج تنفيذ البرنامج بين ايجابية وسلبية ، فكان من النتائج الايجابية المباشرة أن سجلت مؤشرات ربحيـة القطـاع المـصرفي المـاليزي مستويات أفضل مما كان عليه الحال قبل تنفيذ البرنامج ، حيث سجل العائد علـى الأصـول نمواً من(٠,٧% إلى ١,٥%) عام١٩٩٩ وسجل العائد على حقوق المساهمين نمواً أيـضا وأرتفع من(٣ % إلى ٥,٥ %) في ١٩٩٩.

أما النتائج السلبية المباشرة فتمثل في إعادة رسم الخريطة الجغرافية لفروع المجموعات المصرفية الجديدة العشرة وذلك بإغلاق ١٨٧ فرعاً ، وتغيير مواقع ٥٠ فرعاً ، والتخلص من قرابة (٥٠٠٠) موظف من مجموع موظفي القطاع المصرفي الماليزي .

وعلى الرغم من تباين نتائج تنفيذ برنامج إعادة هيكلة القطاع المصرفي الماليزي ، إلا أن هناك العديد من المؤشرات التي تشير لقدرة القطاع المصرفي الماليزي على التنافسية العالمية خلال العقد الميلادي الحالي .

من أهم هذه المؤشرات توجه المجموعات المصرفية العشرة الجديدة نحو تخصيص قطاعات الدعم الفني والإداري لديها مما يساعدها على التركيز في تطوير أعمالها المالية ، أضف إلى ذلك زيادة درجة التنسيق فيما بينها حول بناء قاعدة من المعلومات والبيانات الائتمانية لعملائها وايجابيات ذلك على تخفيض نسبة الخسائر الائتمانية مستقبلاً .

٣-٤ رابعاً . تجربة الدمج في القطاع المصرفي اللبناني

اصدر مصرف لبنان المركزي في عام ١٩٩٣ قانون اندماج المصارف رقم (١٩٢) الذي يهدف إلى تسهيل اندماج المصارف اللبنانية لمدة خمس سنوات "[1]" ، كاستجابة لإعادة هيكلة القطاع المصرفي اللبناني ، وللاستفادة من مزايا الدمج المصرفي الذي يعمل على خفض عدد المصارف العاملة في لبنان وتعظيم المراكز المالية للمصارف من ناحية ثانية ، ونتيجة لمجموعة من التحديات التي واجهت القطاع المصرفي اللبناني الداخلية منها والتي جاءت بعد اندلاع الحرب الأهلية عام ١٩٧٥ كالتفرع الزائد ، وذوبان رأس المال المصرفي بسبب انهيار قيمة العملة اللبنانية ، وانخفاض سعر الصرف لليرة اللبنانية أمام العملات الأجنبية ، إضافة إلى هجرة الكفاءات المصرفية ، كل هذه العوامل تشكل حافزاً للجهاز المصرفي اللبناني من اجل العمل على إجراء إصلاحات شاملة وسريعة لهذا القطاع الحيوي الهام ، ولتحقيق هذه الغاية ، لابد من سلوك خيار الدمج المصرفي املاً في إيجاد وتشكيل مصارف محلية تكون قادرة على امتلاك الإمكانات المالية والتكنولوجية والكفاءات البشرية القادرة على المساهمة في رفع كفاءة النظام المصرفي اللبناني ،ليصبح هذا القطاع قادراً على الاستمرار والمنافسة في وجه التكتلات والتحديات للأسواق الإقليمية والدولية ، فقد

[1] اتحاد المصارف العربية،" قوانين المصارف العربية"، قاعدة معلومات قانونية، لبنان، قانون تسهيل اندماج المصارف رقم (١٩٢)، ١٩٩٣م.

استجاب قطاع المصارف اللبناني لقانون الاندماج المصرفي أعلاه ،وبدأت حالات الانـــدماج بين المصارف اللبنانية ، ويمكن إبراز أهم حالات الاندماج المصرفي كما يلي :

١. خلال عام ١٩٩٤ تمت عمليتي دمج مصرفي ، الأولى بتـــاريخ (١٩٩٤/٧/٩) بـــين مصرف الاعتماد اللبناني ومصرف كابيتال تراست ، ونتج عن هذه العملية اختفاء الشخصية الاعتبارية لمصرف كابيتال تراست ، بينما احتفظ المصرف النـــاتج عـــن الـــدمج بمـــسمى مصرف الاعتماد اللبناني ، وبتاريخ (١٩٩٤/٨/٢٥) حدثت عملية الدمج الثانية بين مصرف الاعتماد اللبناني (كمصرف دامج)، ومصرف فرست فينيسيان (كمـــصرف منـــدمج) وبـــذلك اختفت الشخصية الاعتبارية للمصرف المدموج ، وأطلق على المصرف الجديد الناتج عـــن عملية الدمج اسم مصرف الاعتماد التجاري للشرق الأوسط .

٢. في عام (١٩٩٧) حدث حالة دمج أخرى بين مصرف الانتعاش (كمـــصرف دامـــج)، والمصرف اللبناني الباكستاني (كمصرف مندمج)، ونتج عن عملية الدمج زوال الشخـــصية الاعتبارية للمصرف اللبناني الباكستاني، بينما احتفظ المصرف الناتج عـــن الـــدمج باســـم مصرف الانتعاش .

٣. في عام ١٩٩٧حدثت حالة الدمج أخرى وكانت بين مصرف فرنس بنـــك (كمـــصرف دامج) ومصرف طعمه"[1]" (كمصرف مندمج) ، ونتج عـــن عمليـــة الـــدمج زوال الشخـــصية الاعتبارية لمصرف طعمه، في حين احتفظ المصرف الناتج عن عملية الدمج باسم مـــصرف فرنس بنك ، وبسبب زيادة حالات الدمج المصرفي ، فقد اصدر مـــصرف لبنـــان المركـــزي القانون رقم (٦٧٩) تاريخ (١٩٩٨/٣/١٦) حيث نص على استمرارية العمل بإحكام قـــانون تسهيل الدمج المصرفي لمدة خمس سنوات أخرى تنتهي في عام ٢٠٠٣ .

٤. في عام(١٩٩٨) شهد حالة الدمج الأولى بين مصرف بيبلـــوس (كمـــصرف دامـــج) ومصرف بيروت للتجارة (كمصرف مندمج)، ونتج عن عملية الدمج هـــذه زوال الشخـــصية الاعتبارية لمصرف بيروت للتجارة ، واحتفظ المصرف الناتج عن الدمج بمـــسمى مـــصرف بيبلوس .

٥. كذلك في عام (١٩٩٨) حدثت حالة دمج أخرى بين مصرف عودة (كمصرف دامـــج) ومصرف الاعتماد التجاري (كمصرف مندمج)، وبذلك زالت الشخصية الاعتبارية لمـــصرف

---

[1] صافي حرب ،" الاندماج المصرفي سياسة لبنانية ثابتة ولها ما يبررها " مجلة الاقتصاد المعاصر"، العدد ١٨ ،١٩٩٩ ، ص ص ٥١ - ٥٢ .

الاعتماد التجاري ، بينما احتفظ المصرف الناتج عن الدمج بمسمى مصرف عودة وارتفعت بذلك عدد فروع مصرف عودة من (٣٤) إلى (٥٦) فرع مصرفي "[1]".

٦. في عام (١٩٩٩) تمت عملية دمج بين مصرف ترأست اورينت ومصرف بيروت ، ونتيجة للأوضاع الصعبة الناجمة عن حالات التعثر المصرفي لكل من المصرف اللبناني المتحد والمصرف اللبناني للتجارة، وبسبب النقص الحاد في السيولة لدى المصرفين فقد قررا الدمج فيما بينهما ، فاندمجا في نهاية العام ١٩٩٩ ، واختفت بذلك الشخصية الاعتبارية للمصرف اللبناني المتحد والذي كان مزيجاً لحالة الدمج شارك فيها ثلاثة مصارف (المغترب ، ليتكس ، ويونى)، في حين احتفظ المصرف الناتج عن الدمج بمسمى المصرف اللبناني للتجارة"[2] " والذي امتلك (٤٠) فرعا مصرفياً انتشرت على مساحة الدولة قاطبة ، وما لبث وان تعرض هو الآخر لتعثر مصرفي ، وذلك لان عملية الدمج جاءت نتيجة حتمية لحالتي دمج تعاني كل منها من التعثر المصرفي ، في ظل غياب الدور الرقابي ، وعدم تقدير للمخاطر التي أعقبت عملية الدمج والتي ساهمت في انخفاض معنوية الموظفين ومحدودية الأرباح المتحققة ، وانخفاض قيمة الاستثمار ، وفي حينها تدخل مصرف لبنان المركزي من خلال القيام بإجراء بعض التغييرات الإدارية للمصرف ، إضافة إلى دعم المصرف ب (١٠٠) مليون ليرة لبنانية ، وبذلك استطاع المصرف المركزي من تجنيب المصرف اللبناني للتجارة من حالة إفلاس محققة وبالتالي الحفاظ على سلامة القطاع المصرفي اللبناني "[3]" .

٧. في عام (٢٠٠٢) حدثت حالة دمج بين مصرف بيروت (كمصرف دامج) ومصرف بيروت الرياض (كمصرف مندمج)، فزالت الشخصية الاعتبارية لمصرف بيروت الرياض مع احتفاظ المصرف الناتج عن الدمج بمسمى مصرف بيروت"[4]" .

٨. في مطلع عام (٢٠٠٤) تمت حالة الدمج الأولى بين مصرفيين من اكبر المصارف العشرة في لبنان ، وهما مصرف سردار ومصرف عودة ، وبموافقة المصرف المركزي اللبناني ، وبذلك تم إيجاد اكبر مجموعة مصرفية لبنانية ، ليشكلان قوة مالية وبشرية

---

[1] المرجع ذاته، ص ص ٥١- ٥٤.

[2] انظر :

- فيوليت البلعة ، "التعثر المصرفي من الانهيار إلى الدمج المحفز " ، مجلة النهار ، اقتصاد مال وأعمال ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٢- ٥ .
- مايكل رويهب ،" بعدما ضخ (١٠٥) ملايين ليرة لزيادة رأسماله " ،مجلة البيان ، العدد ٣٦٨ ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٣ .

[3] البلعة ، "التغير المصرفي من الانهيار إلى الدمج المحفز " ، مرجع سابق ، ص ٣ .

[4] سليم صفير ، "_عملية الدمج الأولى بين المصارف الكبرى بيروت- بيروت الرياض " ، مجلة البيان ، العدد ٣٦٨ ، ٢٠٠٢، ص ٤٦

ضخمه في وجه التحديات الداخلية والخارجية المحدقة بالنظام المصرفي اللبناني ، للحفاظ على المستوى التنافسي وحماية الحصة السوقية ، وتحوطاً للمخاطر التشغيلية والاقراضية .

وبناءً على ما سبق فان أهم النتائج والدروس المستخلصة والمترتبة على تجربة الدمج المصرفي اللبناني تمثلت بما يلي"[1]":

١. كان لعملية الدمج المصرفي اثر في ارتفاع حجم الموجودات والودائع وحجم الإيرادات للمصارف المذكورة.

٢. عدم وجود علاقة بين معدلات السيولة وتوظيف الأموال، ونمو الودائع، والعائد على حقوق الملكية في المصارف المندمجة .

٣. عدم وجود علاقة بين الدمج المصرفي ومعدل السيولة، ومعدل توظيف الأموال، ومعدل نمو الودائع ، ويعود ذلك للأسباب التالية:

أ. الافتقار إلى الخبرات والكفاءات المصرفية ، القادرة على إدارة المحفظة المالية بكفاءة والذي انعكس بالتالي في تأرجح الأرباح للمحفظة ، إضافة إلى الافتقار للخبرات المصرفية القادرة على قياس مخاطر القروض وتقييمها، وساهم بالتالي في زيادة الديون المعدومة ، والقروض المشكوك في سدادها .

ب. توجيه الجزء الأكبر من الاستثمارات في الأوراق المالية إلى سندات الخزينة ذات الفائدة المنخفضة ،املآ في اكتساب درجة أمان عالية ، فكانت النتيجة انخفاض معدل صافي الربح لديها .

ج. ساهمت الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية غير المستقرة في المنطقة إلى زيادة درجة مخاطر الاستثمارات، واللجوء لسياسة عدم التوسع في توظيف الأموال رغم وفرة الودائع وحقوق الملكية في المصارف اللبنانية ، فزادت بذلك السيولة وانخفضت الأرباح.

---

[1] نيفين خليل إبراهيم ، "اثر الدمج المصرفي على مؤشرات الأداء المالي في بلدان عربية مختارة " ، رسالة ماجستير ،جامعة آل البيت ، ٢٠٠٥ ، ص ص ١٤٠- ١٤١ .

٣-٥ خامساً . تجربة دمج مصرفي من الولايات المتحدة الأمريكية.

إن الصناعة المصرفية الأمريكية وما تتمتع به من موارد وسمعة عالية إنما جـــاءت معظمها كنتيجة للاندماجات بين المصارف الأمريكية ، ويمكن ذكر ابرز حالات الدمج علـــى سبيل المثال لا الحصر كما يلي[١] :

1. *The Nations Bank / Bank of America Merger.*
2. *The Norwest / Wells Fargo Merger.*
3. *The First Star / US Bank Merger.*
4. *The Travelers / Citibank Merger.*
5. *The Chemical Bank / Chase Merger.*
6. *The Travelers Group / Citicorp Merger.*
7. *First Union / Wachovia Merger.*
8. *J.P. Morgan Chase / Bank One Merger.*

إن فائدة هذه الاندماجات المصرفية برزت بشكل أساسي في حقل التنافـسية ، التـــي حفزت المصارف للعمل بكفاءة اكبر ، لكن بالمقابل بعض الاندماجات المـصرفية أدت إلـــى تخفيض درجة التنافسية ، وارتفاع في أسعار الخدمات المصرفية رافق ذلك انخفـــاض فـــي حجم المنتجات ومستوى الجودة للخدمات المصرفية وصولاً إلى التركز في السوق المصرفي أحياناً .

ومن أهم حالات الدمج المصرفي التي حصلت في الولايات المتحـــدة الأمريكيـــة تـــم اختيار صفقة اندماج بين مجموعتي سيتي كورب المصرفية ، التي تعتبر ثاني اكبر مصرف تجاري أمريكي ، وبين مجموعة ترافلرز جروب للخدمات المالية فـــي (٧ نيـــسان ١٩٩٨) التي أدت إلى إنشاء مجموعة مالية مصرفيه جديدة عرفت باسم سيتي جروب ، حيث بلغـــت قيمة أصولها حوالي (٧٠٠) مليار دولار ، وقدرت قيمة عملية الدمج بحوالي (٥٠) مليـــار دولار ، وكان يتوقع إن تخدم هذه المجموعة المصرفية الجديدة التي كانت تعتبر اكبر مقـــدم للخدمة المصرفية في العالم ولها قرابة (١٠٠) مليون عميل في (١٠٠) دولة ، وقد قـــضت آلية الدمج بأنه سيبدل حملة أسهم سيتي كورب كل سهم لديهم بسهمين ونصف من ســـيتي جروب ، وبالمقابل يصبح كل حامل لسهم ترافلرز جروب حاملاً لسهم من ســـيتي جـــروب ،

---

[1] Banking in the United States – Wikipedia , The Free Encyclopedia .
www.wikipedia.org

كما حدثت صفقة دمج أخرى في تلك الفترة بين مصرف أمريكا ، ونايشيونالز بنـــك والتــي بلغت قيمتها حوالي (٦٣) ملـــــيار دولار ، وقد عرف المصرف الجديـــد باســـم بنـــك أمريكا (Bank of America) وكان يتوقع من عملية الدمج خفض النفقات بنحـــو مليـــاري دولار أمريكي ، لكن بالمقابل كان من النتائج السلبية لعملية الـــدمج هـــذه إلغـــاء (٨٠٠٠) وظيفة لغاية عام (٢٠٠٤) ، وعلى الجهة الأخـــرى أصـــبح مـــصرف (Citigroup) هـــو المؤسسة المصرفية الوحيدة في الولايات المتحدة الأمريكية التي وصلت موجوداتها إلـــى (١) تريليون دولار ، وفي تلك الأثناء حدثت عملتي دمج مصرفي ، الأولى ضـــمت (Bank Of America) مع مصرف (Fleet Boston) ، والحالـــة الأخـــرى كانـــت بـــين مـــصرف (Morgan Chase) مع (Bank One) ، فهذه الاندماجات المصرفية الـــضخمة مهمـــة ، ليس فقط بالنسبة لحجمها ولكن أيضا للمنطقة الجغرافية التي تغطيها ، فهذه إشارات البداية لعملية إعادة هيكلة مخلصة للمصارف الوطنية الامريكيه، فقد استمرت الاندماجات المصرفية لتشكل هيكلاً جديداً للقطاع المصرفي الأمريكي[١].

لقد كان معدل العائد على الأصول في عام ٢٠٠٣ للمصرفين اللذان دمجا فيما بعـــد (Bank One) ١,٢٧% ، بينما مصرف (Fleet Boston) حقق١,٣٤%، في الوقت الـــذي كانت فيه النسبة لدى أفضل خمسون مصرفاً ١,٢٨% ،ويمكن إبـــراز القـــوى الاقتـــصادية التالية التي كان لها دور كبير في دفع المصارف الامريكيه الكبيرة نحو الـــدمج المـــصرفي وهي:

١. القوة الاقتصادية الأولى تتمثل في " تنويع الاستثمارات" ، فالدراســـات المـــصرفية تشير إلى أن التوسع الجغرافي سوف يزود المصارف بمكاسب وفوائد التنويع ، ويؤدي إلى تخفيض مخاطر محفظة الأصول، وتخفيض مخاطر الأموال الممولة للاندماجات وتساهم فـــي اتساع وامتداد تمويل الأنشطة المختلفة لمناطق جغرافية واســـعة ، كمـــا فعلـــت مـــصارف (Hughes, Lang , Mester and Moon 1999) "[٢]". إضافة لـــذلك فقـــد أشـــارت هـــذه الدراسات أن التوسع في الإنتاج والخدمات سوف يعود بمكاسب كبيره للتنويع النـــاجم عـــن الاندماجات .

---

[1] Meyer H. ,"Mergers and Acquisitions in Banking and Other Financial Services ", The Federal Reserve Board , April .29.1998 ,PP 1-17 .
www.federalreserve.gov

[2] Kwan .S.H,"On The Portfolio Effects of Financial Convergence :Review of The Literature"FRBSF Economic Review 2 , 2002 , PP 18-31 .

٢. القوة الاقتصادية الثانية "اقتصاديات الحجم " وتمثل العلاقة بين كلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج وقيمة الإنتاج ، فالمصارف التي تنتج كمية كبيرة من المخرجات ترى إن كلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمة أخذة في الهبوط بسب كلف بعض المدخلات الثابتة كالنفقات الإدارية ، وعلى الجهة الأخرى تبدأ كلف الإنتاج والخدمات بالارتفاع عندما تتجاوز المخرجات قيمة أو حجما محددا، وذلك لان مجموعة الكلف والنفقات للمصارف الكبيرة تمتاز بضخامتها ، وهذا يتولد عنة زيادة الكلفة الإنتاجية مع الزيادة لحجم المنتجات والخدمات وبالتالي زيادة المخرجات .

٣. القوة الاقتصادية الثالثة " اقتصاديات التكلفة " الحالة التي تكون فيها الكلفة مجتمعة لعنصري إنتاج معين اقل من إجمالي الكلفة لهذين المنتجين بشكل منفرد، وهذا الأمر ممكن أن يظهر عندما تكون عمليات إنتاج المنتج أو الخدمة تتشاركان أو بعضهما في مدخلات نفس العملية الإنتاجية، كراس المال في المصارف(التي تسهم في البناء الحقيقي للمصرف) والعمال أو الموظفين(الذين يقومون بإدارة المصرف) "[1].

٤. القوة الاقتصادية الرابعة ،تتمثل" بالحوافز الشخصية في إدارة المصرف" . وهذه تتضمن الرغبة في تشغيل المصرف بشكل أوسع واستغلال الطاقة الكاملة لديه مع الرغبة أيضا في تعظيم ثروة ورفاهية الموظفين الشخصية .

إن الدراسات التجريبية على واقع الحال للاندماجات المصرفية الأمريكية أظهرت مجموعة من النتائج كرفع التعويضات الإدارية والأجور الإضافية للموظفين لتعظيم حجم إنتاجيتهم ، كما أظهرت الدراسات ردود فعل سوق الأسهم على اثر إعلان الاندماجات الكبيرة التي حدثت في العقد الأخير من القرن الماضي ، فقد كانت ردت فعل السوق المترددة تجاه الاندماجات المصرفية المعلن عنها مثيره لكثير من التساؤلات حول الأهمية الحقيقية لمجموعة الفوائد المالية والاقتصادية المتحققة لدمج المصارف الكبيرة، كما أظهرت أن الاندماجات المصرفية لديها احتمال لرفع التركز المصرفي، وهذا يتطلب من الجهات الرقابية ضرورة الاقتناع بجدوى الدمج قبل تقديم الموافقة عليه ، لان الاندماجات يمكنها تغيير هيكل السوق المصرفي وتؤثر بدورها في تنافسية المصارف ، كما تساهم في رفع سعر المنتجات والخدمات المصرفية على العملاء ، لكون الإجراءات المتعلقة بالدمج تخضع لرقابة وتدقيق

[1] Furiong F ,"The Gramm-Leach-Bliley Act and Financial Integration "FRBSF. Economic Letter, Banking Consolidation ,2000, p.10.

السلطات النقدية ، اضافةالى دوائر القضاء ذات الصلة في الاندماجات عنـــدما تـــؤثر علـــى النسب المعقولة للتنافسية والمسموح بها .

كما أظهرت هذه الدراسات تعاظم حجم المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة محليـــاً المصاحبة للتطور في تكنولوجيا المعلومـــات ، والتجـــارة الالكترونيـــة"[١]" ، فالتكنولوجيـــا والتشريعات اوجدا الفرص المناسبة للصناعة المالية والمصرفية للإقبال على الدمج فالتوسع في الاندماجات في السوق المصرفي نفسه هو شهادة على أهمية الوحدات المصرفية الكبيرة ليبقى لها حضورا دائماً في السوق المصرفي[٢]، وبذلك فان مجموعة العوامل الاقتصادية التي تدعم الدمج المصرفي، تسببت في تغيرات عميقة فـــي التـــشريعات المـــصرفية فـــي عقـــد التسعينات من القرن الماضي ،فالأبحاث المصرفية التي جاءت مبكراً قد لا تكون مناســـبة أو قابلة للتطبيق في البيئة المصرفية الحالية ،وفوق كل ذلك سيبقى تيـــار الـــدمج المـــصرفي الكبير يكتسب الكفاءة القابلة للقياس رغم التحديات الناتجة من تركز مصرفي على المستوى الوطني ،وكثرة المخاطر النظامية الواجب على واضعي السياسات المالية مراعاتها ، للحفاظ على سلامة النظام المالي والمصرفي الأمريكي"[٣]" .

٣ - ٦ سادساً:تجربة الدمج في القطاع المصرفي المصري.

إن عمليات الدمج في القطاع المصرفي المصري منذ قرابة ربع قرن كانت محـــدودة جداً ، فقد تمثلت بثلاث عمليات دمج مصرفي ، منها عمليتي دمج طـــوعي وعمليـــة دمـــج قسري ، وذلك رغم حاجة الجهاز المصرفي المصري لعمليات الدمج ، لمعالجة العديـــد مـــن المشاكل التي تواجه الجهاز المصرفي المصري كالتمصرف الزائد، وظاهرة الاحتكار،وكـــذلك فان العمل من خلال الدمج يساعد على رفع إمكانية وأداء الجهاز المصرفي المصري ككـــل، لمواجهة زحف المنافسة المصرفية محلياً وخارجياً، ومواكبة التغيرات والتطورات المصرفية العالمية.

ويعتبر الدمج المصرفي وسيلة لإجراء إصلاحات هيكلية فـــي قطـــاع المـــصارف ، للتخلص من الاختلالات المصرفية التي يعاني منها القطاع المصرفي المـــصري ، فجـــاءت الخطوات الجادة والمتسارعة للحكومة والبنك المركزي المصري بهـــدف تطـــوير وتحـــديث

---

[1] Rhoades .S .A, "Bank Mergers and Banking Structure In USA 1980-1998",Federal Reserve Study 174 ,2000 .PP 1-3 .

[2] Robert R. Moore ,"Banking Merger Fervor : Survival of the Fittest ?" Federal Reserve Bank of Dallas , Financial Industry Studies , December.1996 ,PP. 9-15 .

[3] Simon Kwan ,"The Federal Reserve Bank of San Francisco Banking Consolidation,", Economic Letter ,2004 . PP 26 – 37 .

الجهاز المصرفي المصري ، والتي عملت على انفتاح قطاع المصارف المصري على العالم الخارجي ،وجعل القطاع المصرفي المصري قادراً على مواجهة الكثير من الصعاب والتحديات التي تشهدها ألصناعه المصرفية العالمية .

ولقد كانت لمجموعة الإجراءات التي اتخذها البنك المركزي المصري من فتح مجال الترخيص لتأسيس مصارف تجارية مشتركة ومصارف استثمار وأعمال، والسماح للقطاع الخاص بالمساهمة في الجهاز المصرفي المصري ،أضافه إلى السماح للمصارف الأجنبية بفتح فروع لها للعمل ضمن السوق المصرفي المصري ، انعكس ذلك في تزايد عدد المصارف العاملة في مصر من (٥) مصارف تجارية ومتخصصة عام ١٩٥٦ ليبلغ عددها (٦٠) مصرفاً في نهاية عام (١٩٩٠)"[1]" .

وفي العقد الماضي انتهج البنك المركزي المصري سياسة تهدف إلى تحرير القطاع المصرفي المصري فاصدر القانون رقم (١٠٥) لعام ١٩٩٠ بموجبه ألزمت المصارف في عام ١٩٩٢ برفع رأسمالها المدفوع إلى (٥٠) مليون حينه ونسبة كفاية رأس المال إلى (٨%)"[2]" فعملت هذه القوانين على تشجيع قطاع المصارف المصري على الدمج لتحسين مراكزها المالية ، وللإيفاء بمتطلبات كفاية رأس المال من جهة ، وامتلاك القدرة على مواجهة المنافسة المتزايدة بين المصارف من جهة ثانية ، فجاءت وعلى اثر ذلك حدثت الاندماجات التالية :

١. في عام ١٩٩٢ تمت عملية الدمج لمصارف التنمية في المصرف الوطني في القاهرة ونتج عن عملية الدمج هذه تحويل مصارف التنمية الوطنية إلى فروع للمصرف الوطني ،وكان من نتيجة عملية الدمج أن نقلت رؤوس أموال مصارف التنمية إلى رأس مال المصرف الوطني ، حيث بلغت (٨٠) مليون جنيه مصري ،وبذلك تم الإيفاء بمتطلبات رأس المال ومنحت عملية الدمج المصارف المندمجة القدرة على النمو ومواكبة التطورات المصرفية ،ورفعت من قدرتها على المنافسة ، والتي ظهرت باحتلال المصرف الوطني الترتيب رقم (٨٥) في عام ٢٠٠١ ضمن قائمة المصارف العربية المائة المصنفة حسب الموجودات .

---

[1] البساط وآخرون ، الدمج المصرفي أبحاث ومتناقشات الندوة ، مرجع سابق ، ص ص ٩٢ .

٢اتحاد المصارف العربية ،"تحرير قطاع الخدمات المالية في جمهورية مصر العربية "كانون ثاني ٢٠٠٢ ،ص ص٢٠-٢٢ .

٢. لقد شهد القطاع المصرفي المصري في عام ١٩٩٢ حالة تعثر مصرفي ناتجة عن تحويل مصرف الاعتماد والتجارة - مصر جميع إيداعاته من النقد الأجنبي، لمصرف الاعتماد والتجارة في بريطانيا لتوظيفها ، فقام البنك المركزي بتجميد نشاط مصرف الاعتماد والتجارة البريطاني،وتعرض مصرف الاعتماد والتجارة في مصر إلى التعثر المصرفي، واحتمالية إعلان إفلاسه، مما دفع البنك المركزي المصري التدخل لحماية القطاع المصرفي ككل من حالات تعثر جديدة، فاصدر قرار دمج مصرف الاعتماد والتجارة قسرياً بمصرف مصر، ومنحه قرض بقيمة مليار جنيه مصري، دون فائدة يسدد للبنك المركزي المصري بعد ١٠ سنوات[١] ، وذلك لمساعدة مصرف مصر على تحمل تكاليف عملية الدمج وخسائر مصرف الاعتماد والتجارة ، ونتج عن عملية الدمج زوال الشخصية الاعتبارية لمصرف الاعتماد والتجارة واحتفظ المصرف الناتج عن عملية الدمج بمسمى مصرف مصر ، وأدت عملية الدمج إلى ارتفاع حجم موجودات مصرف مصر من ٩و٣٣ مليار جنيه في نهاية عام ١٩٩٢ إلى ٤و٣٩ مليار جنيه في نهاية عام١٩٩٣[٢].

لقد جاء الدمج لمصرف الاعتماد والتجارة من قبل البنك المركزي المصري نتيجة لمخالفته للأعراف المصرفية التي بموجبها يتوجب عليه أن يلجأ لتنويع إيداعاته من النقد الأجنبي ، بما يحقق التنوع في مجالات توظيف الأموال والاستثمار، وخفض درجة المخاطر التي تتعرض لها أموال المودعين، وتوفير درجة أمان عالية لها لكن المصرف المذكور عمل على تحويل جميع إيداعاته لمصرف واحد، لتوظيفها مما عرض أموال المودعين لمخاطر عالية نتيجة لتجميد نشاط المصرف من قبل البنك المركزي البريطاني وتعتمد عمليات الدمج لقطاع المصارف المصري على قانون الشركات المصري رقم (١٥٩) لعام ١٩٨١ ، الذي خص عمليات الدمج بست مواد ، من المادة رقم (١٣٠) إلى المادة رقم (١٣٥) وقد نصت المادة رقم (١٣٤) منه "على أن تعفى الشركات المندمجة ومساهموها ، كما تعفى الشركات المندمج فيها أو الشركات الناتجة عن الدمج من جميع الضرائب والرسوم التي تستحق بسبب الاندماج المشار إليه"[٣].

وشهدت فترة التسعينات أولى حالات السماح لفروع المصارف الأجنبية في مصر بالتعامل بالعملة المحلية ، وثانياً ترك القانون الحرية للمصارف في تحديد معدلات العائد على العمليات المصرفية وتحديد أسعار الخدمات المصرفية التي تقدمها ، وبذلك تمت

١شحاته وآخرون ،"القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات)" مرجع سابق ،ص ٣١٣ .
٢ بنك مصر ، التقارير السنوية ،١٩٩٢ ، ١٩٩٣ .
١ شحاتة وآخرون ،القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات) ،مرجع سابق ،ص ٢١٩ .

المساواة بين المصارف المصرية والأجنبية من حيث نوعية العملة المسموح التعامل بهـــا ، وترتب على ذلك ترك الحرية للمصارف في تحديد أسعار ومعدلات العائــد علـــى العمليـــات والخدمات المصرفية، وانفتاح السوق المصرفي المصري بـــشكل كامـــل أمـــام المـــصارف الأجنبية والمصارف المصرية الكبيرة للاستحواذ والسيطرة على السوق المصرفي ، كونهـــا تمتلك الإمكانيات المالية والتقنية التي تؤهلها لتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة ، مما لا يدع مجال للمصارف الصغيرة والمتوسطة بالمنافـسة فـــي الـــسوق المصرفي، إلا من خلال اتجاهها للدمج المصرفي ، لتكوين كيانات مـــصرفية ذات إمكانيـــات مالية وادراية وتقنية عالية تمكنها من الصمود والاستمرار .

٣. عام ١٩٩٩حدثت عملية دمج أخرى بين المصرف العقـــاري العربـــي والمـــصرف العقاري المصري، وذلك لصغر حجمهما، وقدر حجم رأس مال المصرف العقاري العربي قبل إتمام عملية الدمج بحوالي (١١١,٩)مليون جنيه مصري، وبحجم موجـــودات قـــدره (٦,٨) مليار جنيه مصري عام ١٩٩٩[١]الأمر الذي ترتب عليه عدم تمكن المصرفين من القيام بدور رئيسي في التنمية العقارية في مصر، وانخفاض قدرتهم على مواجهة منافـسة المـــصارف التجارية لهما في السوق العقاري، مما دفع المصرفين للاتجاه للاندماج المصرفي حيث تـــم دمج المصرف العقاري المصري في المصرف العقاري العربي، وأطلق مـــسمى المـــصرف العقاري المصري العربي على المصرف الناتج عن عملية الدمج ، وبلـــغ حجـــم رأس مـــال المصرف الجديد (٢١١,٩) مليون جنيه مصري، وحجم موجوداته (١٢,٠٦) مليـــار جنيـــه مصري في نهاية عام ٢٠٠٠"[٢]" ، وبعد إتمام عملية الدمج المصرفي استمر المصرف فـــي النمو حتى احتل في عام ٢٠٠١ الترتيب (٥٢) ضمن قائمـــة المـــصارف العربيـــة المائـــة المصنفة حسب الموجودات، وتقدم في عام ٢٠٠٢ ليحتـــل الترتيـــب (٥٠) ضـــمن نفـــس القائمة"[٣]" .

وفي عام ٢٠٠٣اصدر البنك المركزي المصري القانون رقم(٨٨) والذي تناول فـــي المادة رقم (٤١) الدمج المصرفي حيث بينت بأنه يجوز لأي مصرف الدمج مع مصرف آخر بعد اخذ موافقة البنك المركزي المصرفي ، وبعد استيفاء الشروط والإجراءات التي يقررها المجلس مع مراعاة ضمان حقوق العاملين بالمصرف المدمج ، ويترتب على عملية الـــدمج

---

٢ البنك العقاري العربي ، التقرير السنوي ، ١٩٩٩ .

٣ البنك العقاري المصري العربي، التقرير السنوي، ٢٠٠٠، مرجع سابق.

١ "اتحاد المصارف العربية"، مجلة اتحاد المصارف العربية، مرجع سابق، ص ١٦٠.

شطب تسجيل المصرف المدمج"[1]" ، ويلاحظ أن القانون لم يـضيف أي جديـد علــى مــواد القوانين السابقة التي عالجت الدمج المصرفي ، ألا انه اشتمل على المادة رقم (٣٢) والتي ألزمت المصارف أن لا يقل رأسمالها المصدر والمدفوع عن (٥٠٠) مليون جنيه مــصري ، ولذلك فقانون رقم (٨٨) يشكل حافز للمصارف المصرية للاتجاه إلــى الــدمج المــصرفي، لتتمكن من خلاله من الإيفاء بمتطلبات رأس المال ، إلا انه لم يقدم حوافز مالية للمــصارف في حال أن اتجهت للدمج المصرفي بهدف تشجيعها وتحفيزها ، وخلاصة القــول إن نتــائج وآثار الدمج المصرفي المصري تتمثل بما يلي"[2]" :

١. وجود اثر لعملية الدمج المصرفي في ارتفاع حجم الموجــودات والودائــع وحجــم الإيرادات لدى المصرف الجديد.

٢. وجود علاقة طردية بين عملية الدمج المصرفي، ومعدل توظيف الأموال في مختلف أوجه الاستثمارات.

٣. عدم وجود علاقة بين معدلات السيولة(يتم احتسابها من خلال:

أ. المعيار النقدي =نقدية وارصده لدى المصارف ولدى المصرف المركــزي/الودائــع والمستحق للبنوك .

ب. ألسيوله السريعة=الأصول النقدية+ الأصول شــبه النقديــة/الخــصوم المتداولــة) وتوظيف الأموال، ونمو الودائع والعائد على حقوق الملكية بعد الدمج .

٤. عدم وجود علاقة طردية بين عملية الدمج المصرفي ومعدل الــسيولة، ومعــدل نمــو الودائع ويعود ذلك إلى عدة أسباب تتمثل بما يلي :

أ. الافتقار إلى كفاءات وخبرات مصرفية قادرة على إيجاد واختيار فرص اســتثمارية تحقق الأرباح، الأمر الذي انعكس في انخفاض ربحية المــصرف.

ب. ارتفاع المصاريف الإدارية والعمومية بشكل مستمر الأمر الذي انعكس سلبي علــى ربحية المــصرف.

ج. ارتفاع تكلفة الودائع والإقراض، الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع السيولة وانخفــاض ربحية المــصرف.

---

[٢] البنك المركزي المصري، قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم (٨٨)، لعام ٢٠٠٣ .
٣ نيفين يوسف إبراهيم ،"اثر الدمج المصرفي على مؤشرات الأداء المالي في بلدان عربيه مختارة " مرجع سابق ص ص١٤١-١٤٢ .

د.	توسع المصرف في توظيف الأموال في مختلف أوجه الاستثمارات، إلا انه عند مقارنة حجم الأموال الموجه للاستثمار والأرباح المتحققة يتبين انخفاض الأرباح من هذه الاستثمارات ، مما يشير إلى توجيه المصرف أمواله للاستثمار دون تقييم دقيق للعائد والمخاطر لكل استثمار، الأمر الذي انعكس في انخفاض ربحية المصرف[١] .

٣-٧ سابعاً: الدمج المصرفي في سلطنة عُمان.

تمشياً مع الاتجاه العالمي في مجال الصيرفة العالمية ، أخذت المصارف الخليجية تسير قدماً في عمليات الدمج المصرفي وتشكيل الكيانات الكبيرة لأسباب كثيرة من أبرزها دخول مصارف عالمية كبرى للأسواق الخليجية إضافة إلى ارتفاع كلفة مشاريع التمويل التي ربما تجد المصارف المحلية نفسها مضطرة للاستعانة بمصارف أخرى للدخول فيها ، إضافة إلى ارتفاع المصاريف الداخلية ورواتب العاملين وخاصة ذوي المناصب الإدارية العالية "[٢]"، وقد شهدت الصناعة المصرفية في سلطنة عُمان خمس حالات دمج ما بين المصارف العاملة في البلاد ، حيث تمت حالتي اندماج في عام ١٩٩٣ وحالة في كل من الأعوام ١٩٩٤ و١٩٩٧ و١٩٩٨ ،لقد تمخضت عمليات الدمج هذه عن بروز ثلاثة مصارف كبيرة مثل مصرف ظفار العُماني الفرنسي ، ومصرف عُمان الوطني ، ومصرف عُمان والخليج ، وقد تمت حالات الدمج المذكورة اختيارياً وليس إجباريا في محاولة لانقاذ مصارف متعثرة ، وكانت هذه الاندماجات من النوع الراسي ، حيث تمت ما بين مصارف تقدم منتجات وخدمات متماثلة ، وكانت الدوافع وراء هذه الاندماجات هو الاستفادة من مزايا الدمج [٣] ، مثل تحقيق وفورات الحجم ووفورات النطاق ، وقد تمخضت عمليات الدمج للمصارف في سلطنة عمان عن عدة نتائج هامة تمثلت بما يلي :

١.	مؤشرات الكفاءة قبل وبعد عملية الدمج :تشير الدراسة التحليلية التي أجريت إلى زيادة كفاءة المصرف المندمج بعد الدمج وذلك حسبما توضح معايير الكفاءة، فقد زاد عدد فروع المصارف المندمجة بدرجة ملحوظة بعد الدمج ، كما اتسعت قاعدة رأس المال بشكل واضح ، وزاد مجموعة الأصول ، وتمخض عن ذلك زيادة صافي الإيرادات زيادة ملحوظة ،

---

[1] نيفين يوسف إبراهيم،"اثر الدمج المصرفي على مؤشرات الأداء المالي في بلدان عربيه مختارة "،مرجع سابق ص ص١٤١-١٤٢ .

[٢] مجلة الأسواق العربية ، السبت. ٢٧ ذو الحجة ١٤٢٨هجري ،٥ كانون الثاني ٢٠٠٨ ميلادي .
www.alaswaq.net/articles/2008/01/05

[3]"Oman- Banking" , U.S Library of Congress.
http:// country studies .us / persian-gulf – states

فعلى سبيل المثال في عملية الدمج الأولى ،زادت قيمة إجمالي أصول المصرف الجديد أربعة أمثال ، حيث زاد متوسط قيمة هذه الأصول من ١٥٨ مليون ريال عماني في السنة خلال الفترة(١٩٩٠ الى١٩٩٢)إلى ٦٧٨ مليون ريال عماني في نهاية عام ١٩٩٨ ، بينما زادت قيمة إجمالي أصول المصرف في حالة الدمج الثانية بأكثر من الضعف ، حيث زادت من ١٢٤ مليون ريال عماني في المتوسط خلال الفترة (١٩٩١ إلى ١٩٩٣) قبل الدمج إلى ٢٦٧ مليون ريال عماني في عام ١٩٩٨ بعد الاندماج، أما قيمة إجمالي أصول المصرف الجديد في حالة الدمج الثالثة الذي نتج بعد ثلاث عمليات الدمج فقد زادت بنحو ستة أمثال لتصل إلى ٥٩٤ مليون ريال عماني في عام ١٩٩٨ بالمقارنة بمبلغ ١٠١ مليون ريال عماني في المتوسط خلال الفترة ١٩٩٠ إلى ١٩٩٢ قبل الدمج.

٢. لقد انخفض متوسط إجمالي الكلفة وكذلك متوسط تكلفة التشغيل للأصول بشكل ملحوظ خلال السنوات التالية للدمج ،باستثناء عام ١٩٩٨ الذي سجلت فيه كافة المصارف زيادة في التكلفة لكل ريال عماني من قيمه الأصول، ويعزى ذلك بصفه رئيسه إلى الانخفاض الحاد الذي طرأ على نمو الأصول، نتيجة لتراجع النشاط الاقتصادي في البلاد، وطرأ تحسن ملحوظ على ربحيه المصارف حيث زاد صافي الربح إلى ما نسبته أكثر من ٧٢% من قيمه أسهم رأس المال في عام١٩٩٧ في حاله المصرف الأول والمصرف الثاني قبل إن يتراجع إلى أكثر قليلا من ٤٠% في عام ١٩٩٨ قبل الدمج كانت نسبه صافي الربح تتراوح ما بين ١٣% و ١٧% لهذين المصرفين، أما المصرف الثالث فقد تحسن صافي ربحه باطراد بعد كل عملية دمج ، حيث زادت نسبته من نحو ١% في المتوسط خلال فتره ١٩٩٠ الى١٩٩٢ لأكثر من ٢١% في عام ١٩٩٢ كما زاد مقدار العائد على أسهم رأس المال بدرجه بعد الدمج وخاصة نسبه المصرفان الأول والثاني اللذان أعلنا عن توزيع عائد على كل سهم بلغ ٥٠% و ٤٥% على التوالي في عام ١٩٩٨.

وطبقا لمؤشر الإنتاجية الذي يقيس نسبه تكلفه العمالة في المصارف إلى إجمالي الدخل وإجمالي النفقات في هذه المصارف، فقد أوضح هذا المؤشر تحقيق مكاسب في الإنتاجية حيث انخفضت النسبة المذكورة على مدى الزمن بعد الدمج ، فقد انخفضت نسبه تكلفه العمالة إلى إجمال الدخل من ٣٠% قبل الدمج بالنسبة لكافه المصارف المندمجة إلى نحو٢٥% في عام ١٩٩٨بعد الدمج ، وهنا نجد أن هذه النسبة قد انخفضت إلى ٢٥% بالنسبة للمصرف الثاني في عام ١٩٩٧، أما فيما يتعلق بنسبه تكلفه العمالة إلى إجمالي

النفقات فقد انخفضت بشكل واضح بعد الدمج وخاصة بالنسبة للمصرف الثاني و المصرف الثالث اللذان تمكنا من تخفيض تكلفه العمالة لديهما بنسبه تراوحت ما بين ٧% و ١٠% ،أما معيار إنتاجيه العمال العاملين لكل وحده (مليون ريال عماني) من قيمه أصول المصرف ، فقد انخفض عدد العاملين بالمصارف المندمجة لكل مليون ريال عماني من قيمه الأصول من متوسط بلغ ٦,١ عامل خلال الفترة ١٩٩٠قبل الدمج إلى ١,١ عامل في عام ١٩٩٨ في حاله المصرف الأول ، ومن ١,٩٢ عامل إلى ١,٦٩ عامل في حاله المصرف الثاني أما بالنسبة للمصرف الثالث فقد انخفض عدد هؤلاء من ٢,٨٥ عامل خلال الفترة ١٩٩٠قبل عمليه الدمج الأولى إلى ١,٣٦عامل في ١٩٩٨ .

٣. مؤشرات الكفاءة بالمقارنة بين المصارف بعد الدمج : لقد تمت المقارنة بين كفاءة المصارف المندمجة والمصارف الكبيرة والأجنبية، وقد أوضحت أن المصارف المندمجة تمكنت من إن تحتل مكانه تماثل مكانة المصارف المحلية الكبيرة وكذلك المصارف الأجنبية من حيث مستوى الكفاءة، فقد تمكنت المصارف المندمجة من تقديم خدمات مالية بسعر تنافسي بجانب قدرتها على تقديم خدمات جديدة ، وبالنسبة لعدد الفروع، وقاعدة رأس المال ،وإجمالي الأصول فقد تمكنت المصارف المندمجة من منافسة المصارف الأخرى بعد الدمج ، كما إن متوسط إجمالي التكلفة، ومتوسط تكلفة التشغيل كانتا متماثلتين إلى حد كبير مع نظيرتيهما في أفضل المصارف الأخرى، وعلاوة على ذلك فان متوسط إجمالي التكلفة ومتوسط التكلفة لكل وحدة من قيمة الأصول، أما انه انخفض في المصارف المندمجة عن مثيله على مستوى جميع المصارف، أو كان قريباً منه مع زيادة في حالة أو حالتين في سنة المقارنة ١٩٩٥وبصفة خاصة نجد أن متوسط تكلفة التشغيل الخاصة بالمصرف الأول والمصرف الثاني كانت اقل منه لدى المصارف مجتمعة خلال الفترة ١٩٩٥ إلى ١٩٩٨ باستثناء تلك الخاصة بالمصرف الثاني في عامي ١٩٩٧ و ١٩٩٨ .

٤. أما فيما يتعلق بالربح الصافي كنسبة مئوية من قيمة أسهم رأس المال وعائد تلك الأسهم ، فقد أظهرت الدراسة إنهما في بعض الأحيان كانتا في المصارف المندمجة أفضل من نظيرتيهما في غيرها من المصارف الكبيرة التي شملتها الدراسة ، فعلى سبيل المثال نجد أن نسبة الربح الصافي إلى قيمة أسهم رأس المال في المصرف الثاني بلغت ٦٧,٦٦ % في عام ١٩٩٧ وهي أعلى نسبة بين المصارف جميعاً ، وبالمثل نجد أن المصرف

الأول جاء في مقدمة المصارف من حيث نسبة العائد على أسهم رأس المال في عام ١٩٩٥، حيث أعلن توزيع عائد بلغت نسبته نحو ٢٦% بالإضافة إلى ذلك فان معايير الإنتاجية تقاس بنسبة تكلفة العمالة إلى إجمالي الدخل وإجمالي النفقات وعدد العمال بالنسبة لكل وحدة من قيمة الأصول ، أظهرت أن الوضع كان أفضل في المصارف المندمجة عنه في المصارف الأخرى،وكانت زيادة الإنتاجية تتم بمعدل أسرع من نظيره في المصارف الأخرى كذلك .

أما النتائج المترتبة على دمج المصارف في سلطنة عمان من الناحيتين الاجتماعية والإدارية يمكن تناولها بما يلي "[1]":

١. عدد الفروع وخدمة العملاء :من المعروف بصفة عامة انه إذا انخفض عدد فروع المصارف بعد عملية الدمج فان ذلك من شانه أن يحرم العديد من العملاء من الاستفادة من خدمات المصرفين إن لم تتوفر خدمة الصراف الآلي ، فهذا لم يحدث في حالة سلطنه عمان إلا بالنسبة للمصرف الثالث بعد عمليه الدمج الثالثة ،حيث انخفض عدد فروع المصرف المندمج بعد الدمج ، وبالنسبة للمصرف الأول والمصرف الذي دمج معه كان ٢٤ فرعاً في عام ١٩٩٣ قبل الدمج ، ثم زاد إلى ٤٤ فرعا في عام ١٩٩٨ بعد الدمج ، وبالمثل فان مجموع عدد فروع المصرف الثاني والمصرف الذي اندمج معه كان ١٨ فرعاً قبل الدمج، ثم زاد الى٢٤ فرعا في عام ١٩٩٨،أما المصرف الثالث الذي زاد عدد فروعه بعد عمليتي الدمج الأولى والثانية قام بغلق فرعين من فروعه بعد عمليه الدمج الثالثة بسبب ازدواج العمليات (تماثل عملياته مع عمليات فروع أخرى) .

وعلى الجانب الآخر ، فقد أدت عملية الدمج إلى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء فقد أوضحت جميع المصارف المندمجة أن مستوى رضا العملاء من خدماتها قد ارتفع بعد عمليات الدمج حسبما أسفر عنه تقييم الوضع من قبل مكاتب الخبرة الخارجية .

٢. الأثر على العمالة :لم يكن لعمليات الدمج في سلطنة عمان اثر كبير على حجم العمالة في المصارف المندمجة ، فلم يكن الأثر المباشر للدمج على العمالة في صورة تخفيض في عدد الوظائف ، والاستغناء عن بعض العاملين سلبياً بدرجة كبيرة ، حيث لم ينه

---

[1] محمد كلمور ،"عمليات الدمج والتملك ما بين البنوك في سلطنة عُمان: (المبررات والنتائج)" ،أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٩ ،ص ص .٣٢١ – ٣٤٠ .

المصرف الأول خدمات أي من العاملين به، ولو أن بعضهم قد استقال اختيارياً لتوقعهم بان المستقبل لن يكون مشرقاً ، أما المصرف الثاني فقد استقال منه نحو ١٢ موظف بعد الدمج ، وقام المصرف الثالث بإنهاء خدمات ٢٠ موظف ، منهم ٧موظفين من مستوى الإدارة و ١٣ موظف من مستوى اقل ، وكان هؤلاء من الأجانب

٣. مناخ العمل :احدث الدمج بين المصارف بعض التغيير في مناخ العمل في المصارف المندمجة، حيث وجد الموظفون المستمرون في العمل أن الدمج أسلوبا مختلفاً للإدارة ومواعيد العمل والأداء ، بيد أنهم سرعان ما تكيفوا مع المناخ الجديد للعمل في المصرف المندمج .

٤. في مجال تقنية (تكنولوجيا) المعلومات :كان احد المصارف مطالباً بان يستثمر مبلغاً كبيراً نسبياً في مجال تقنية المعلومات ، حيث كان على المصرف الثالث أن ينفق نحو ٦٥٠ ألف ريال عماني لنظام جديد يتضمن تدريب العاملين به ، وخلال الفترة الانتقالية حدثت بعض المتاعب للعملاء بيد أنها كانت عند حدها الأدنى بصفة عامة ،وفي العديد من الحالات كان على العملاء أن يغيروا من بطاقات الصرف الآلي الخاصة بهم ، وكان الموظفون بحاجة إلى التدريب ، ونشأت بعض المشاكل في التشغيل .

٥. مراجعة الإجراءات الداخلية ومشاكل إدارية أخرى :بعد عملية الدمج قام المصرف الأول والمصرف الثالث بتعديل نظمهما وإجراءاتهما الداخلية بينما استمر المصرف الثاني في إتباع نظامه وإجراءاته الداخلية السابقة ، فقد قام المصرف الأول بإعادة صياغة الإجراءات المتبعة بالنسبة للموافقة على النفقات ، وراجع الخطوط الإرشادية لسياسة الائتمان، وقام بإعداد دليل ائتمان (Credit Manual)جديد مع تسهيل الإجراءات باستخدام مستند وحيد للحصول على القرض ، كما ادخل تغييرات على نظم التشغيل التي تتم من خلال الحاسب الآلي، أما المصرف الثالث فقد ركز على تعديل لائحة الموظفين ، وسياسات الإقراض والخطوط الإرشادية لعمليات الخزانة، وذلك طبقا لأحدث النظم المتبعة في هذا الشأن .

٨-٣ ثامناً : تجربة الدمج المصرفي في المملكة العربيـــة الـــسعودية[1]. شهدت الساحة ألمصرفيه السعودية عمليتي دمج هما :

١. الحالة الأولى ابتدأت بدمج المصرف التجاري المتحد مع مصرف القاهرة الذي تحول إلى المصرف السعودي المتحد وخلال الفترة من عام ١٩٩٣ وحتى عام ١٩٩٧ ارتفع معدل تغطية الدخل من غير الفوائد للتكاليف من غير الفوائد بين المصارف المختلفة ، بينما ارتفعت نسبة التكاليف لغير الفوائد إلى الأصول من ٢,٢٢% في عام ١٩٩٣ إلى ٢,٦٦% في عام ١٩٩٧ للمصرف العربي ، وانخفضت هذه النسبة للمصرف السعودي المتحد ١,٠٦% إلى ٠,٧١% خلال نفس الفترة .

إن المصارف السعودية تواجه مرحلة جديدة من المنافسة مع مصارف ومؤسسات غير مصرفيه عالميه للعمل في السوق المصرفي السعودي ، وهذا يتطلب من المصارف السعودية تقوية موقفها من خلال زيادة المرونة والكفاءة والتركز ورفع العائد على حقوق الملكية، فالنتيجة الواضحة لكل هذه العوامل التي تم ذكرها تعتبر اكبر تغير سوف يواجه الصناعة المصرفية السعودية المتمثلة في ما يسمى بالتركز (Concentration) والذي يعتقد أن يتم على مرحلتين :

المرحلة الأولى وفيها يكون الدمج محلياً حيث تمت عمليتا دمج من اجل الوصول إلى وفورات الحجم ، كما نجد إن المصارف السعودية خلال هذه المرحلة تعيد ترتيب أولوياتها، استراتيجياتها وأهدافها .

أما المرحلة الثانية والتي تتعلق بالدمج خارج حدود الدولة الواحدة كما حدث ما بين مصرف الخليج الدولي والمصرف السعودي الدولي، والتحالفات الإستراتيجية القطرية مثلما تم ما بين المصرف الأهلي التجاري ومصرف الكويت الوطني، أيضا ما يميز هذه المرحلة هو التوجه إلى التحالفات خارج الصناعة المصرفية مثلما حدث بين المصارف وشركات التامين واحتمال قيام تحالفات بين المصارف والشركات التقنية .

٢. أما عملية الدمج الأخرى فكانت مابين المصرف السعودي المتحد والمصرف السعودي الأمريكي، وتعتبر عملية الدمج هذه هي الأكبر في منطقتنا العربية ، إن هذه العملية تعكس التطور في الإجراءات التنظيمية التي ساهمت في هذا الاندماج ، ونجاحه يمهد الطريق أمام

---

[2] Issam Al-Taware ," Consolidation Is the Solution for Islamic Bank ", Islamic Bank and Finance Issue .1 , 2003 , P. 11 .

عمليات أخرى ، وسوف يساعد هذا الـــدمج المنشأة الجديدة من حماية مكاسبها في السوق نتيجة انخفاض التكاليف التشغيلية والتقنية التي توفرها اقتصاديات زيادة الحجم ، أما فيما يخص جوانب التقييم فقد تم مساواة كل سهم من أسهم المصرف السعودي الأمريكي والبالغ عددها ٤٨ مليون سهم مقابل ٣,٢٥ سهم من أسهم المصرف السعودي المتحد، والبالغ عددها ٤٩ مليون سهم، ونتيجة لهذا التقييم فان مساهمي المصرف السعودي المتحد قد تملكوا ١٥,٠٨ مليون سهم ، ليصبح عدد الأسهم للمصرف الجديد ٦٣٠٧٧ مليون سهم .

وإذا ما أخذنا في الاعتبار فترة أطول في مقارنة القيم الرأسمالية للمصرف السعودي المتحد، وبالتحديد خلال الفترة ما بين عام ١٩٩٥ وعام ١٩٩٧ وذلك قبل عملية الـــدمج مع مصرف القاهرة، فان قيمة سهم المتحد كانت تتراوح ما بين (٣,٥و ٤,٥) مرة من أسهم المصرف الأمريكي ، ولكن بعد أن تمت عملية دمج المصرف التجاري المتحد مع بنك القاهرة في نهاية ١٩٩٧رأى المستثمرون أن هذا الدمج سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الكفاءة، وازدياد الربحية حيث تم تداول سهم المصرف السعودي المتحد ما بين ٢,٠ و ٢,٥ مرة من أسهم المصرف الأمريكي خلال العام ١٩٩٨ في حين لم يتم بعد نشر النتائج المالية، ولم يأخذ السوق في الاعتبار المعايير المالية في التقييم، ولكن بعد الإعلان عن الـــدمج بدأ السوق في التكيف واستمر سهم المتحد في التراجع حتى وصل إلى ٣ أسهم للمتحد مقابل سهم واحد للسعودي الأمريكي عند الإعلان عن المعادلة التي نصت على ٣,٢٥ أسهم للمتحد مقابل سهم واحد للسعودي الأمريكي .

أما أهم أثار الدمج المصرفي السعودي[1] (الايجابيات والسلبيات) فهي :

١. ارتفاع مستوى الدخل الذي أدى إلى زيادة القيمة المضافة للاقتصاد الكلي كما ساهم ارتفاع الأرباح في زيادة عوائد الحكومة من خلال الضريبة المطبقة على الشريك الأجنبي (سيتي كورب) حيث بلغت حصته من المصرف الجديد ما يقارب ٢٣%.

٢. تعزيز المنافسة على شريحة الخدمات المصرفية للشركات الكبيرة التي يتصدرها المصرف الأهلي التجاري ومصرف الرياض مما أدى إلى خفض تكلفة التمويل، وبالتالي تمكين تلك الشركات من تنفيذ مشاريعها التي تساهم في زيادة القيمة المضافة للاقتصاد بشكل عام، وتسنى للمصرف الجديد من خلال عملية الدمج ارتفاع حجم حقوق المساهمين الذي ساهم في

[1] سعيد الشيخ ،"القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج : تجربة الدمج المصرفي في المملكة العربية السعودية "،أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٩ ،ص ص . ٣٤١ – ٣٥٥ .

تمويل بعض المشاريع الكبيرة التي يتم تمويل معظمها حالياً من قبل مؤسسات مالية أجنبية.

٣. تقوية القطاع المصرفي في مواجهة العولمة والاندماجات العالمية وتحرير الخدمات المالية بعد انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية .

أما ابرز سلبيات الدمج المصرفي في المدى القريب فهي :

١. عمل المصرف الجديد على ترشيد النفقات بإغلاق الفروع الزائدة عن الحاجة ، مما أدى بدورة إلى الاستغناء عن خدمات مجموعة من الموظفين السعوديين .

٢. اعتماد المصرف الجديد إستراتيجية المصرف السعودي الأمريكي القائمة على التركيز على الخدمات المصرفية للشركات المتوسطة والكبيرة ، مما ادى إلى الحد من خدمات الشركات الصغيرة والأفراد التي كان المصرف السعودي المتحد يقدمها

٣. التخوف من أن تؤدي قلة عدد المصارف العاملة وإغلاق الأبواب أمام المؤسسات الجديدة إلى الاحتكار، وبالتالي تدني مستوى جودة الخدمة وزيادة سعرها .

٤. ارتفاع حجم الأصول للمصرفين إذ وصل عام ١٩٩٩الى ٧٧,٣ مليار ريال سعودي مقارنة مع ٧٦,٤٧مليار ريال سعودي خلال نفس الفترة من العام السابق، وبالنسبة للودائع كان مجموع ودائع المصرف السعودي الأمريكي والمصرف السعودي المتحد قد بلغت ٥٢,٧٥ مليار ريال سعودي وبنسبة ٢٢% من حجم سوق الودائع السعودي البالغ ٢٣٩,٥٤٥ مليار ريال سعودي بنهاية آذار ١٩٩٩ وعلى اعتبار مجموع رأس المال للمصرفين والبالغ ٤,٨٥ مليار ريال سعودي ومجموع حقوق المساهمين والبالغ ٥٨,٥٢ مليار ريال سعودي، وعلية فان المصرف الجديد قد استحوذ على حصة تساوي ٢٠% من القطاع المصرفي السعودي في نهاية آذار١٩٩٩ .

٣-٩ تاسعاً. تجربة الدمج المصرفي الأردني

نتيجة لعظم التحديات المحلية والدولية التي يواجهها الجهاز المصرفي الأردني لجأ البنك المركزي منذ بداية تأسيسه وحتى الوقت الراهن لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتقوية الجهاز المصرفي الأردني لتفادي التحديات ومواكبة التغيرات المستجدة التي تدخل الصناعة المصرفية الأردنية ولذلك نجد أن البنك المركزي يقوم بإجراء التعديلات على قانون المصارف بين الحين والآخر ، فجاءت تعديلات قانون رقم(٢٤) الذي اصدر عام(١٩٧١) والذي أجاز الدمج المصرفي بين مصرفين أو أكثر بعد الموافقة المسبقة من البنك المركزي"[1] ويؤخذ عليه عدم وضوح ترتيبات وإجراءات الدمج المصرفي ، وحدث تعديل آخر لقانون المصارف (١٩٧٥) والذي تضمنت المادة العاشرة منه ضرورة قيام المصارف بإعلام البنك المركزي في حاله التفرع والدمج ، وبأنه لا يجوز لأي مصرف أن يندمج برأسمال مصرف أخر إلا بموافقة البنك المركزي[2].

ولكن عقد الثمانينيات حمل الكثير من التغيرات على الساحة المصرفية العالمية والمحلية التي تمثلت بالعولمة وبدء التحرر وإزالة القيود أمام حركة الأموال وذلك على الصعيد العالمي ،ومحلياً فقد واجه الاقتصاد الأردني أزمة اقتصادية عسيرة انعكست على أداء القطاع المصرفي فظهرت الكثير من حالات التعثر والإفلاس بين المصارف بالإضافة إلى ارتفاع عدد المصارف بشكل كبير ليبلغ (١٩) مصرف يتبعها (١١٨) فرع في نهاية عام (١٩٨٠) ، ولأن عدد المصارف يفوق حاجه السوق الأردني ، لذلك وفي عام(١٩٨٥) تم إصدار وثيقة للدمج بين الشركات المساهمة العامة والتي اشتملت على المصارف ، وأعطت الحق لوزير الصناعة والتجارة إصدار وتحديد أساليب وقواعد الدمج بين الشركات ، وأضافت الوثيقة أن جميع حقوق والتزامات الشركة المندمجة تنتقل تلقائيا إلى الشركة الناتجة عن الدمج بعد إجراءات الدمج ، والسماح بإعادة تقييم الموجودات المنقولة وغير المنقولة من خلال لجنه تشكلها وزارة الصناعة والتجارة وأضافت الوثيقة بعض الحوافز لتشجيع عمليه الدمج حيث أعفت الشركة الدامجة والمندمجة أو الناتجة عن الدمج من رسوم نقل الملكية ، ورسوم زيادة رأس المال ، ورسوم الطوابع الناتجة عن تحويل عقود التامين إلى الشركة الناتجة عن الدمج ، وأعفيت أرباح الشركة الناتجة عن الدمج لمده سنه ماليه ، ولم ينتج عن صدور هذه الوثيقة أية عمليه دمج ضمن القطاع المصرفي الأردني،

---

[1] جاسر والهندي ،"نشأة وتطور التشريع المصرفي في الأردن "، معهد الدراسات المصرفية ، ١٩٨٢ ، ص ص٤١ – ٤٤
[2] المرجع ذاته ، ص ٤٩ .

بينما تمت ثلاث عمليات دمج ضمن قطاع الشركات[1] ، بعد ذلك وفي عام (١٩٨٦) صــدرت مذكرة عن كل من البنك المركزي ووزارتي المالية والصناعة غطت كــل الأمــور المتعلقــة بالدمج بين المؤسسات المصرفية ، وتجاوزت النقص الموجود في الوثيقة الأولى ، وأضافت المذكرة الأمور التالية[2]:

١. إذا اندمج صرافان أو أكثر وبلغ مجموع صافي حقوق المساهمين بعــد الــدمج (٤) ملايين دينار يحق لهم الحصول على رخصه مصرف استثمار بعد سنتين من تاريخ الدمج .

٢. إذا اندمج مصرف استثمار مع مصرف آخر أو أكثر وبلغ مجموع حقوق المساهمين بعد الدمج (١٠) ملايين دينار يحق لهم الحصول على رخصه مصرف تجاري بعد سنتين من تاريخ الدمج برأسمال لا يقل عن (١٠) ملايين دينار .

٣. إذا اندمج مصرف تجاري مع مصرف استثمار أو أكثر وبلغ مجموع صافي حقــوق المساهمين بعد الدمج (١٥) مليون دينار يحق للمصرف التجاري إن يمارس عمل مــصارف استثمار عن طريق تأسيس شركه تابعه وشركه مملوكه له بالكامل وبرأســمال لا يقــل (٦) ملايين دينار.

٤. إذا اندمج مصرف تجاري مع مصرف تجاري آخر أو أكثر وبلــغ مجمــوع صــافي حقوق المساهمين بعد الدمج (٢٠) مليون دينار يحق له ممارسة عمل مــصارف الاســتثمار عن طريق تأسيس شركه تابعه ومملوكه لها بالكامل وبرأسمال لا يقل (٦) ملايين دينار .

وأدى صدور المذكرة إلى ظهور أربع مــصارف هــي مــصرف الاتحــاد ، عمــان للاستثمار والتمويل ، المؤسسة العربية المصرفية ، ومصرف فيلادلفيا ، كمــا تــم تــصفية مصرف البتراء عام(١٩٩٠) بعد فشل محاولة دمجه قسرياً مع مــصرف الأردن والخلــيج ، وذلك لانعدام الثقة بمصرف البتراء وخسائره الكبيرة ، وخلال فترة التسعينات حدثت حــالات الاندماج المصرفي التالية :

الحالة الأولى. حدثت في عام (١٩٩٣) وهي عملية دمج قسري بنــاءً علــى طلــب البنــك المركزي نظراً للصعوبات المالية التي واجهها مصرف المشرق[3] ، وتمت عملية الدمج بــين مصرف الأردن والخليج ومصرف المشرق ، ونتج عن عملية الدمج هــذه زوال الشخــصية

---

١ عبدا لله المالكي ،"الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني ، البنك المركزي والسياسة النقدية " ، المجلد الأول ، الأردنية للتصميم والطباعة ،عمان ، ١٩٦٦ ،ص ص ١٥٥ ــ ١٥٦ .

٢ المرجع ذاته ، ص ص ١٥٦ ــ ١٥٧
1 شفيق الدويك ،"اندماج المصارف الأردنية" ، البنوك في الأردن ، المجلد (١٨) ، العدد الخامس ، ١٩٩٩، ص ٦١ .

الاعتبارية لمصرف المشرق ، واحتفظ المصرف الناتج عن عملية الدمج بمسمى مصرف الأردن والخليج .

الحالة الثانية . حدثت في عام (١٩٩٧) ، وهي عملية الدمج الطوعي الأولى والتي جاءت بناءً على رغبة المصرفين في إتمام عملية الدمج بين مصرف الأعمال والمصرف الأهلي الأردني ، نتيجة لرفع البنك المركزي للحد الأدنى لرأسمال المصارف إلى (٢٠) مليون دينار في عام (١٩٩٥)، حيث كان إجمالي رأسمال مصرف الأعمال حينها (٦) ملايين دينار [١] ، مما دفعه للدمج مع المصرف الأهلي الأردني ، ونتج عن عملية الدمج زوال الشخصية الاعتبارية لمصرف الأعمال ، واحتفظ المصرف الناتج عن عملية الدمج بمسمى المصرف الأهلي الأردني .

الحالة الثالثة والأخيرة تمثلت في الاستحواذ وتملك مصرف فيلادلفيا من قبل المصرف الأهلي الأردني بموافقة البنك المركزي الأردني [٢] في ١/٧/ ٢٠٠٥ نتيجة الخسارة التي لحقت بالمصرف والبالغة ١٢٠ مليون دينار بسبب مجموعة من الأفعال والممارسات غير المشروعة التي أرتكبت من قبل بعض العاملين فيه ، ولا زالت القضية قائمة أمام القضاء الأردني ، وبذلك انتقل حكماً إلى المصرف الأهلي الأردني الدامج جميع الحقوق والالتزامات للمصرفين المندمجين ، من ذلك يتضح أن جهود البنك المركزي في تشجيع المصارف على الاندماج المصرفي واجهها الكثير من الصعاب تمثلت بما يلي :

١. عدم رغبة القيادات الإدارية في المصارف الاتجاه نحو الدمج المصرفي ، لان عملية الدمج تؤدي إلى فقدان مراكزهم القيادية والإدارية .

٢. صعوبة عملية تقييم الموجودات والمطلوبات للمصارف المشاركة والراغبة في الاندماج المصرفي [٣] .

فهذه عوامل هامة تعيق حدوث أية عملية دمج مصرفي ، لذلك على القيادات الإدارية المصرفية مراعاة مدى أهمية الدمج المصرفي للقطاع المصرفي الأردني ، والتخلص من النظرة السلبية على أن الدمج خطر يهدد مراكزهم الإدارية ، فالدمج المصرفي يساهم في رفع مستوى الأداء للقطاع المصرفي الأردني ، ويغذي التنافسية على المستوى المحلي والعالمي ، وحول تقييم الموجودات والمطلوبات فقد جاءت المادة رقم(٧٨)من قانون

٢عبد الله المالكي ، الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني ، بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني ، المجلد السادس ، الأردنية للتصميم والطباعة ، عمان ، ١٩٩٦ ، ص ص ٣٨- ٣٩ .

[2] وزارة الصناعة والتجارة ، كتاب دائرة مراقبة الشركات : رقم م ش/اندماج ، تاريخ ٢٠٠٥/٧/٧ .

4عبدا لله المالكي ،"الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني ، البنك المركزي والسياسة النقدية " ، مرجع سابق ، ص ١٥٥

المصارف لعام(٢٠٠٠) وذكرت بأنه يحق للبنك المركزي تعيين خبراء ومختصين يشاركون في لجنه التقدير التي يشكلها وزير الصناعة والتجارة ، وبـذلك تـم إدخـال أهـل الخبـرة والاختصاص في لجنه التقدير مما يساعد في تقديم التقـدير المنـصف لجميـع الأطـراف المشاركة في عمليه الدمج المصرفي[١] .

يتبين مما سبق إن القانون عالج أساليب وترتيبات عمليه الدمج المـصرفي ولكـن الحوافز المالية غير محددة بشكل دقيق مما يؤثر في درجه استعداد المصارف لقبـول عمليـه الدمج المصرفي لعدم وضوح الحوافز ، وترك هذا الأمر لتقدير البنك المركزي لكل حالة تحدث من حالات الدمج المصرفي ، فجاءت التعديلات القانونية المتعاقبة من قبل البنـك المركـزي لتحفيز وتسهيل عمليه الدمج المصرفي بهدف تقويه الجهاز المصرفي الأردني فقد عملت على تعزيز رؤؤس أموال المصارف بصوره تدريجية ومتكررة ، ففي عام(١٩٦٦) كان الحد الأدنى لرأسمال المصارف(٢٥٠)إلف دينار وتمت زيادته إلى(٥٠٠) إلف دينـار بموجـب القـانون المؤقت رقم(٥) في عام (١٩٧٥) ، وفي عام (١٩٨١) كان (٢) مليون دينار وتم رفعـه فـي العام التالي إلى (٣) مليون دينار، واستمر البنك المركزي برفع الحد الأدنى لرأسمال المصارف المرخصة بشكل تدريجي حتى وصل إلى(٢٠) مليون دينار في عام(١٩٩٥) ثم اصـدر البنـك المركزي في عام (٢٠٠٣) تعليمات للمصارف برفع الحد الأدنى لرأس المال إلى (٤٠) مليون دينار قبل تاريخ(٢٠٠٧/١٢/٣١) وذلك استجابة للمعايير المصرفية الدولية الـصادرة عـن لجنه بازل٢ والتي دخلت حيز التنفيذ في نهاية عام (٢٠٠٧) وكان يهدف البنك المركزي مـن زيادة الحد الأدنى لرأسمال المصارف الأردنية :

١. لمواجهة التغيرات المتوقعة والمفاجئة التي تحدث على الأصعدة المصرفيـة عالميـاً ومحلياً.

٢. من جانب آخر يهدف البنك المركزي من زيادة رأسمال المصارف لدفعها إلى الـدمج المصرفي فيما بينها للإيفاء بهذه الزيادة ويظهر ذلك جليا مـن خـلال نـصوص التعليمـات والمذكرات الصادرة عن البنك المركزي والتي تتضمن أولاً الحـد الأدنـى الجديـد لرأسـمال المصارف وثانياً تشير إلى الطرق التي يمكن أن تتبعها المصارف التي لا تـستطيع الوصـول للحد الأدنى لرأسمال على حصرها بطريقتين هما :

١. من خلال الدمج بين المصارف وجمع رؤوس أموالها .

---

[1] البنك المركزي الأردني ، دائرة الأبحاث ، عمان ، " قانون البنوك رقم ٢٨ لعام ٢٠٠٠ "،٢٠٠١ ، ص ٢٧.

٢. عن طرق إصدار أسهم إضافية باكتتابات عامه أو خاصة وذلك من خلال التخلص من المصارف الصغيرة التي لا تمتلك الإمكانيات لمواجهه تحديات المستقبل .

إضافة لإجراءاته السابقة التي قام بها البنك المركزي بهدف دعم الجهاز المصرفي عمل منذ بداية الثمانينيات على منع منح تراخيص لمصارف جديدة إلا لمعالجة أوضاع قائمه أو مستجدة ، وعمل على رفع نسبه كفاية رأس المال بصورة متكررة حتى بلغت (١٢%) وهي بذلك تفوق متطلبات لجنه بازل البالغة (٨%) من الموجودات المرجحة بالمخاطر، وذلك كون البيئة المحيطة بالمصارف الأردنية ذات طابع متغير وبشكل مستمر ، مما يتطلب من المصارف توفير درجة أمان عاليه لأموال المودعين من خلال تغطيه رأس المال للأصول الخطرة، وعمل البنك المركزي لرفع نسبه الاحتياطي النقدي بشكل متكرر حتى بلغت (١٤%) من مجموع الودائع بالدينار الأردني لدى المصارف خلال الفترة من عام(١٩٩٥) إلى عام (١٩٩٩) ، بهدف توفير الأمان لأموال المودعين والحفاظ على استقرار الجهاز المصرفي ، إلا أن البنك المركزي لجأ إلى تخفيض هذه النسبة إلى (٨%) حالياً، لتشجيع المصارف في توسيع قروضها وزيادة أرباحها مما يؤدي أولا إلى الوصول لدرجه أمان عاليه لأموال المودعين، وثانياً الإيفاء بالمعايير الدولية نتيجة تعزيز المراكز المالية للمصارف الأردنية[1] .

---

[1] البنك المركزي الأردني ،" مذكرة إلى المصارف المرخصة " ، رقم (٩٥/٢٩) ، ورقم (٢٠٠٣/١٧) www.cbj.gov.jo

الفصل الرابع

مفهوم الميزة التنافسية، وصفاتها

نتيجة للتطورات ، والمتغيرات التي تواجه منشآت الأعمال ،إضافة لزيادة المنافسة وتباين سلوك العملاء ومفاضلتهم في اختيار أفضل البدائل من المنتجات والخدمات التي يقدمها القطاع المصرفي، تسعى المصارف جاهدة لمراجعة السياسات الإدارية والتشريعية لمجابهة المنافسة المحلية والخارجية، وإيجاد المستهلكين الجدد لخدماتها، سعياً منها للحفاظ على حصتها السوقية، وطمعاً في تحقيق المزيد من الأرباح والمكاسب، وللوصول إلى مركز تنافسي لائق يتماشى وحجم التحديات، يتطلب ذلك الاستمرار في عملية تطوير الأداء المصرفي للخروج بمنتج أو خدمة مميزة، وحملات ترويجية تسهم في تنشيط الإقبال على الخدمات المقدمة، وبذلك يكتسب المصرف ميزة تنافسية بين أقرانه من المصارف في القطاع المصرفي، وحتى يضمن المصرف الجديد النجاح الباهر عليه أن يكون قادراً على التميز في تقديم خدماته المصرفية، من خلال المنافسة في السوق المصرفي .

ويتناول هذا الفصل الميزة التنافسية من خلال أربعة مباحث ، المبحث الأول يناقش مفهوم الميزة التنافسية وصفاتها ، في حين أن المبحث الثاني يستعرض تحقيق وتحليل الميزة التنافسية ، بينما المبحث الثالث يوضح كيفية التميز التنافسي في تقديم الخدمات المصرفية والمحافظة عليها ، أما المبحث الرابع فيبرز علاقة الدمج المصرفي بالميزة التنافسية .

٤ - ١ المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية وصفاتها .

٤ - ١.أ أولا: مفهوم الميزة التنافسية. تناول الكثير من الدارسين وضع شرح لظاهرة الميزة التنافسية لدى منشآت الأعمال المختلفة، وبيان ابرز سماتها، لما لهذا الاصطلاح من أهميه كبيره لدى القطاعات الاقتصادية والمالية المختلفة ،وتحديدا لدى قطـاع المـصارف، وما تحققه من شهره معنوية وتدفقات ماليه مقارنه مع المنافـسين، وسـوف يـتم تنـاول مجموعه من آراء الباحثين لمفهوم التنافسية وكما يلي:

فقد عرف(Kotler)[1] الميزة التنافسية على" أنها مقدره المنشاة علـى أداء أعمالهـا بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ولأنه غالبا ما ينظر إلى الميزة التنافـسية مـن وجهه نظر العملاء لتحقيق ميزه لهم كان لزاماً على الشركة أن تكون قـادرة علـى خلـق واستحداث قيمه للمستهلك (Customer Value- Creation) لتحقيق فعاليه اكبر، وبالتالي الحصول على ميزه تنافسيه والتي تقود إلى زيادة الأرباح " .

أما الحسيني[٢] فقد عرف التنافسية العامة" على أنها الفلسفة التي تستمد منهـا إدارة المنظمات أهدافها ،وتحقق في ضوءها الأداء الأفضل ، للوصول لهذه النتيجـة مـن خـلال الاستناد لمجموعه من عناصر العمل البديلة المتمثلة بتحقيق كفاءة مميـزه (Distinctive Competence) للمنظمة سواء أكان في منتوجاتها أو خدماتها أو طرق أدائها، ومـستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو بناء نظم فعاله للرقابة على الكلف بالـشكل الـذي تـتمكن الاداره من تخفيضه، وبالتالي خلق حاله من المرونة في استراتيجيات التسعير، بحيث يقـود الاداره إلى الحصول على أفضل عائد على الاستثمار، وتعرف بذلك الإستراتيجية التنافـسية العامة بأنها" عبارة عن إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديـد الأسـعار والتكـاليف والتميز بالموجودات والمنتوجات أو الخدمات بحيث تتمكن الاداره من بناء مركزها التنافسي ،ومواجهه مخاطر التحدي الهيكلي القادم من المنافسين وتهديدات دخـولهم ، والمـصادر البديلة " .

بينما ذكر (Mazuri)[3] بأنه من الأجدر أن لا توجه المنشاة طاقتها لتكون أفضل من المنافسين بقدر محاولته لان تكون متميزة عنهم، أي تتميز بإضافة خصائص معينه للمنـتج

---

[1] Kotler ,Philip ,"Marketing Management" ,10th Ed,Prentice Hall Int .Inc ,2000.

[2] فلاح حسن الحسيني،"الاداره الاستراتيجيه مفاهيمها،مداخلها ،عملياتها المعاصرة "،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،ط١ ،٢٠٠٠ ،ص ١٨٢.

[3] Mazuri ,Laura,"Be Different ,not Just Better Than The Competition ",Marketing (UK) ,May.2002 ,PP. 18-20 .

غير تلك الموجودة في المنتجات المنافسة، او ان تقدم منتجاتها وخدماتها بطريقــه مميــزه عما يقدموها منافسوها، وبذلك أصبحت المنشات في الوقت الحالي ترى بان عليها خلق قيم لعملائها (Customer Value Creation) من اجل الوصول إلى استراتيجيه أكثــر فعاليــه وتوجه اهتمامها نحو التطوير والتحديث في إنتاج المنتجات.

في حين ذكر النجار[١]، إن التنافسية هي: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف(الربحية ، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار والتجديد) وتسعى المنــشآت ورجال الأعمال بصفه مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية (Competitive Edge) بشكل دوري .

وعرفها(Hao Ma)[2] على أنها: التميز في بعض العوامل أو الصفات في منظمــات الأعمال والتي تسمح لها بخدمه المستهلك بشكل أفضل من غيرها، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك، وتحقق الأداء الأفضل في السوق.

يتضح مما سبق أن الميزة التنافسية كمفهوم ترتبط بأســلوب وقــدرة المنــشأة أو المنظمة في التميز والتفوق في الجوانب المادية والمعنوية للسلع أو الخدمات المنتجة على الإقران في الصناعة والمنافسين في السوق الذي تتواجد فيه ،لتنفرد هذه المنتجات بقدرتها على إشباع رغبات الزبائن وتميزها بجودة منتجاتها وانخفاض أسعارها مــع المنافــسين ، وبذلك نصل إلى تعريف مفهوم التنافسية مصرفياً وهو "مقدرة المصرف علــى أداء أعمالــه وأنشطته المختلفة بطريقة مميزة يصعب على منافسيه تقليدها والتــي تــسمح لــه بتقــديم منتجاته وخدماته للعملاء بشكل أفضل من غيره وبنفس الوقت تعمل علــى خلــق المنفعــة للعميل مع اكتسابها للأداء الأفضل والمتميز في السوق المصرفي" .

٤ - ١.ب ثانياً: مصادر الميزة التنافسية . وتتلخص هذه المصادر فيما يلي :

١. امتلاك موجودات ذات قيمة اكبر : إن قيام المنظمة بامتلاك المــوارد والموجــودات ذات القيمة العالية، والحصول على مركز قوي في السوق ، يساهم في حصولها على الميزة التنافسية المعتمدة على الملكية ، وابرز مثال على ذلك امتلاك المنظمة لعلامة تجاريه والتي تعد من أكثر الموجودات قيمه بالنسبة للمنظمة ، لان العلامة التجارية تخلق الــولاء لــدى المستهلك لسلعة المنظمة ، مما يزيد من حصتها السوقية ، ويعزز من مركزها السوقي .

---

[1] فريد النجار،"المنافسة والنشاط الترويجي "،مؤسسة شباب ألجامعه ،الاسكندريه ، ٢٠٠٠ ، ص ١١ .

[2] Hao ,MA, "Creation and Preemption for Competitive Advantage ",Management Decision , 1999 ,PP.259-266 .

٢. تثبيط عزيمة المنافسين في التعلم واكتساب القدرات الجديدة والتقليد: إذا ما استطاعت المنظمة الحد من قدرة المنافسين على التعلم والتقليد فانه بالتأكيد سيكون ذلك مصدراً للميزة التنافسية لها ، ومن الأمثلة الدالة على ذلك حصول المنظمة على براءات الاختراع ، فبراءة الاختراع تعطي الحق للمنظمة للسيطرة على نوع المنتج وطريقة تصنيعه لفترة طويلة من الزمن ، وتؤدي براءة الاختراع قانونياً إلى الحد من قدرة المنافسين على تقليد ذلك المنتج ومن هنا تتمتع المنظمة منفردة بأرباح نتيجة تصنيع وبيع المنتج[1] .

٣. تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة :قد تحصل المنظمة على ميزة تنافسية إذا ما استطاعت الحد من قدرة المنافسين على امتلاك الموجودات القيمة ، ومن الأمثلة على ذلك السيطرة على المواقع الحساسة وذلك إما بامتلاكها أو استئجارها، وبالتالي منع المنافسين من الاستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكين .

٤. بناء بوابة بهدف الوصول للموارد : تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا كان لها القدرة على الوصول إلى الموارد والمستهلكين بطريقة أكفأ وأكثر فعالية من المنافسين ، وتستطيع المنظمة القيام بذلك بطرق عديدة منها قيامها بحجز مساحات داخل المعارض والمحلات التجارية الكبيرة وذلك لعرض سلعها مما يزيد من انتباه المستهلكين لتلك السلع ، او عن طريق القيام بحملات إعلانية ضخمة ومكثفة لتعريف المستهلكين بسلعها ومزاياها .

٥. منع المنافسين من الوصول إلى الموارد : أيضا يمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال منع المنافسين من الوصول للموارد ، ومن الطرق التي تستخدمها المنظمة في ذلك عقد الاتفاقيات مع الموردين الرئيسيين للمواد الخام او القيام بالتكامل الخلفي من اجل امتلاك مصادر التوريد .

٦. تحفيز التعليم وتشجيعه : تعتبر المعرفة في عصرنا الحالي هي القوة ، والمنظمة التي تجلب انتباه المستهلكين هي منظمات تستند على المعرفة (Knowledge-based firms) ، وتساعد المعرفة على استمرارية المنظمة في تطوير المنتجات الجديدة وتحسين ادائها في القيام بأنشطتها المختلفة ، مما يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية ، وبالتالي فان ذلك سينعكس على تعزيز اكتسابها للميزة التنافسية .

[1] Hao MA ,"Creation and Preemption ",Op . Cit ,PP. 259 – 265 .

وبذلك نجد أن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من مــصادر عديــدة وبأشكال مختلفة ، إلا إن كل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشا وفقاً لمجموعة من الظــروف في لحظة معينه من الزمن ولأسباب محددة . وهذا ما يشير إلى إن الميزة التافسية يمكن إن تتبدل مع مرور الزمن ، حيث انه ما استطاع المنافــسون الحــصول علــى نفــس الميــزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة فإنها تتحول من ميزة تنافسية إلى ضرورة تنافسية يجــب إن تتوفر في جميع المنظمات التي ترغب في البقاء في السوق . وعليه فان على المنظمــة الاستمرار في المحاولة للحفاظ على ميزاتها التنافسية، أو البحث الدؤوب عن مصادر جديدة للميزة التنافسية لتمكن من المحافظة على مركزها في السوق[١] .

٤ - ١.ج ثالثاً : صفات الميزة التنافسية

إن دراسة جميع الأنشطة والخدمات التي تقدمها المصارف يمكن أن تقودها للوصول إلى ميزة تنافسية اعتماداً على العوامل كضرورة تحقيق الكلفة الأدنى لأنشطتها وخــدماتها المقدمة للمتعاملين مع المصرف والتي تؤدي بالتالي إلى قدرة المصارف على زيادة الحصة السوقية من الودائع المقبولة والتسهيلات الائتمانية المقدمــة ، وهــذا التمــايز فــي الأداء المصرفي يولد ظاهرة الولاء لدى جمهور المتعاملين في اختيار المصرف المتميــز والتــي تمكنه من التغلب على غيره من المنافسين ، وبذلك يمكن عرض أهم الصفات التــي تتحلــى بها الميزة التنافسية :

١. أن الميزة التنافسية نسبية أي أنها تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وليست مطلقة .

٢. أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين ،وتنعكس الميزة التنافسية في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في ما تقدم للمشترين أو كلاهما.

٣. تنبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها ، وتتحقق الميزة التنافسية لفترة طويلة ، ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها .

٤. تؤثر الميزة التنافسية على المشترين ، وإدراكهم للأفضلية ، فيما تقــدم المنظمــة وتحفزهم للشراء منها[٢] .

---

[1] Christensen M ," The Past And Futer Of Competitive Advantage " , MIT Sloan Management Review ,2001 , P .109

[2] محمود علي محمد الروسان ، اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين العاملين في شركات الادوية الأردنية ، رسالة دكتوراه ، جامعة بغداد ، ١٩٩٧ .

٤ - ٢ المبحث الثاني : تحقيق وتحليل الميزة التنافسية

٤ - ٢.أ أولا. تحقيق الميزة التنافسية :

لكي يحصل المصرف على ميزة تنافسية مرموقة بين المصارف في السوق المصرفي ،لابد من تكاتف وتفاعل الموارد المادية ووسائل التكنولوجيا ألحديثه مع الإدارة والكفاءات البشرية الماهرة والمؤهلة، لانجاز الأنشطة والفعاليات التي تساهم مجتمعة في دفع مسيرة المصارف نحو التميز في تقديم منتجاتها وخدماتها وتقليل الكلف لحدودها الدنيا ، مستفيدة من تقنيات ألصناعه التي تقود إلى التميز .

وهذا يتطلب توفر مهارات عاليه تتولى التخطيط المحكم والقيام بالنواحي التشغيلية والإدارية والفنية ،وهنا يتجلى دور ألفرد كل في موقعه للمساهمة وإدارة المصرف في بلوغ السمو والتميز، ويستدعي ذلك ضرورة الاهتمام بالعوامل الجوهرية المؤثرة(القدرات ، المهارات ، الحوافز ، وحجم العمل المطلوب) على الطاقات الفردية لخلق الحافز التنافسي لديهم[١]، المقرون بضرورة الاستمرار في البحث والتطوير والتركيز على دقة وتأكيد المعلومة ، ومدى أهميتها في عملية صنع القرارات المختلفة ، لان صانعي القرار يساهموا في تعزيز قدرة الأفراد على التنافسية بأتباعهم تكتيكات مبنية على تسريع عملية تحليل المعلومات واختيار أقوى البدائل وأنسبها في عملية صنع القرار[٢].

فالموارد النادرة الواجب على المصارف امتلاكها واكتسابها ، كامتلاك الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات ، وامتلاك الموارد المالية والمادية ، وطبيعة التعامل مع الزبائن ، تساهم جميعاً في بلوغ المصرف لمكانته المأمولة ، أضافه إلى أن هناك الكثير من الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في معرفة مدى وجود مثل هذه التنافسية كتحليل هيكل السوق ، ومدى قابلية هذا السوق للمنافسة أو المزاحمة المبينة على انخفاض كلفة الدخول إليه ، مع مراعاة عامل التركز المصرفي .

[1] Veliyath. R. and Zahra ,"Competitiveness in the 21st Century : reflections on the Growing Debate About Globalization",ACR ,Vol .8 , no.1, 2000, pp.14 – 33 .

[2] Kedia, B.L. Nordtvedt ,R. Perez, L.M " International Business Strategie, Decision-Making Theories and Leadership Styles : An Integrated Framework ",CR ,Vol.12 ,No.1 , 2002, PP.38-50 .

وهنا يجب دراسة علاقة نسبة التركز في السوق المصرفي مع حجم الأرباح المتحققة ، ومدى إمكانية السماح بدخول منافسين جدد فعندما تكون درجة التركز المصرفي عالية في السوق ، وعند توقع دخول منافسين جدد فهذا سيدفع المنشات العاملة إلى تحديد سعر يمنع فيه دخول أي منشاة جديدة ، لان دخولهم إلى السوق المصرفي سيؤدي بلا شك إلى زيادة درجة التنافسية في ألصناعه ، واتساع حجم التحديات والعقبات التي ستنشأ في مواجهة المصارف المحلية ، وهناك بعض العوامل المخففة للتحدي الخارجي[1] :

١. توفر الاستفادة من ميزة اقتصاديات الحجم .

٢. أمكانية المفاضلة بين المنتجات والخدمات المتوفرة ذات النوعية المميزة،والتي توجد ولاءً للمنشأة .

٣. توفر الاحتياجات الكافية للإنتاج من رأس المال .

٤. إمكانية الاستفادة من الكلف المتغيرة أو التحويلية (كالانتقال من مورد للموارد الاوليه لآخر) .

٥. ألقدره على توفير قنوات توزيع جديدة .

بالمقابل إذا كانت قطاعات النظام المالي غير المصرفي في الدولة تتصف بالضعف وعدم قدرته على تقديم خدمات بديلة لما يقدمه قطاع المصارف ، وانخفاض مستوى تنافسيه فان ذلك بالتأكيد سينعكس على تنافسية عمل قطاع المصارف كاملاً ، وفي هذا المجال قدم (Hao Ma)[2] ثلاثة مصادر لبلوغ الميزة التنافسية :

١. الملكية (Ownership): والتي تتضمن مدى قدرة المنشأ أو المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة المستهلكين بطريقه أفضل من المنافسين ، ويترتب على ذلك قدرة المنشأ على احتلال مركز سوقي قوي ، كحصولها على موارد فريدة من حيث ألنوعيه ، والتمتع بسمعه جيده بخصوص ادعائها .

٢. الوصول للموارد (Access) :ويتضمن هذا المصدر تمتع المنشأة أو المنظمة بميزة تنافسيه ، لان لها ألقدره على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقه أكثر كفاءة من المنافسين ، وهذا يتطلب أن تتمتع المنظمة بالمهارة ،والخبرة ،والقوه، والسلطة في البيئة الموجودة فيها ، كما يتطلب وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل من الموردين ، قنوات التوزيع ، الشركاء ، والسلطات الحكومية .

---

[1] Svend Hollensen , "Global Marketing , A Decision- Oriented Approach ",FT.Prentice Hall , 3rd Edition , 2004 ,P.92 .

[2] Hao , Ma ,"Creation and Preemption for Competitive Advantage "Op. Cit ,PP .256 – 265 .

٣. البراعة أو التقدم (Proficiency) : وتنسب البراعة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المنظمة ،والتي تمكنها من القيام بأنشطتها أكثر كفاءة من المنافسين .

مما سبق نستنتج انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية ، والتفوق على الآخرين من خلال إتباع مجموعة سبل يتوجب على المصرف الانفراد بها عن المصارف الأخرى في السوق المصرفي ومن أبرزها :

١. امتلاك الموارد أو الأصول: إن استحواذ المصرف على أصول آو موجودات ذات ألقيمه العالية يساهم في الوصول بالمصرف إلى مركز مرموق في السوق المصرفي ، ويمكن استغلال هذه الخاصية بكفاءة عاليه للوصول إلى ميزه تنافسيه مبنية على ملكية الأصول ، كالشهرة أو امتلاك علامة تجاريه مميزه في السوق ، تساهم في جذب من العملاء للمصرف ، وتعزز الحصة السوقية ، سواء الاحتفاظ بالمودعين الحاليين أو كسب المزيد منهم ، وتقديم التسهيلات الائتمانية ، علماً أن الأصول في المنشاة بشكل عام صنفان [1]:

أ. الأصول الحقيقية أو المادية وتشمل :

- الأصول الثابتة . كالأرض ،والآلات ،والسيارات،وغيرها
- الأصول ألماليه. كالنقدية مثلاً
- الأصول العملياتيه . كالآلات ، والمعدات
- الأصول الإنسانية .الموظفين في المنشأة
- الأصول السوقية . كالعلاقات مع الزبائن ،وكلاء التوزيع، السمعة وشهرة المنشأة
- الأصول القانونية .كالامتياز وحقوق الطبع والتأليف
- الأنظمة . كقواعد البيانات ،ونظم المعلومات الإدارية

ب. الطاقات والقدرات وتشمل :

- طاقات مرئية أو مشاهده .كالطاقات ألاستراتيجيه"تعليمات العمل ، خطط الإشراف التنسيق ،السيطرة على الأنشطة وأساليب التدريب"
- القدرات العملياتيه .ألقدره التسويقية،إمكانيات الاداره المالية
- الطاقة التشغيلية . الإشراف والسيطرة على تنفيذ أعمال العاملين ، كالأعمال المالية وتطبيقاتها على أنظمة المعلومات الحاسوبية.

---

[1] Graham .H ,John .S ,Nigel .P "Marketing Strategy and Competitive Positioning" FT.Pretice Hall , 2004 , 3rd Edition ,PP.146 – 149 .

٢. امتلاك الكفاءة القيميه . إن الاستغلال الأمثل لمزيج الموارد ألماليه والبشرية أضافه إلى المعلومات وتوظيفها بطريقه تؤدي بالمصرف إلى تقديم خدمه مميزه ،وذلـــك بانتهـــاج استراتيجيات علميه تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة على المنافسين من المصارف الأخـــرى، مع الاقتصاد بالوقت والجهد اللازمين لذلك .

٣. تلبية رغبة العملاء بطريقه متفوقة. لان معرفة المصرف لجملة الاحتياجـــات التـــي يتوخاها العملاء المبنية على الاتصال الدائم معهم لبناء المعلومة الصحيحة والدقيقـــة مـــن شأنه التغلب على الكثير من المشاكل ، والبحث عن مزيد من الخدمات والمنتجات ألمصرفيه المميزة.

٤. امتلاك ألقدره على الإبداع المقترنة بالجودة المميزة .ويقصد بالجودة "خلو المنتج أو الخدمة من أي عيوب أثناء ادائها أو انجازها "[1] إن الإبداع في المجـــال المـــصرفي يـــرتبط بالظروف الداخلية والخارجية للمصرف ، ونتاج التفاعل لهذه الظروف يوصل إلى الإبـــداع ، أما الابتكار والذي يعتبر جزء من عملية الإبداع فيقترن بإيجاد منتجات جديدة تظهر بصورة خدمات أو سلع جديدة ،تقدم إلى العملاء فتنال إعجابهم ،فهذا يعني إن الإبداع يتمثـــل فـــي تقديم منتج أو خدمه مصرفيه جديدة، تقدم بأسلوب جديد، ذات جوده عاليه، بأقل كلفه ممكنه ، تتولاه نخبه من الكفاءات المبدعة ، ينسجم ورغبات العملاء ،ويسهم في بناء سمعه ينفرد بها المصرف عن غيره .

٥. استقطاب الكفاءات وأصحاب الخبرات المتفوقة . فالمعرفة قوه تأخذ بيد المـــصارف للقيام بالا نشطه والأعمال المصرفية المختلفة ، وتمكين المصارف من تقـــديم المنتجـــات و الخدمات الجد يده التي يصعب تقليدها ، محققه بعض المزايا كقـــصر الوقـــت المـــستغرق ، ألكلفه الأقل ،وزيادة الإنتاجية التي تسهم في الوصول بالمصرف لتحقيق ميزه تنافسيه فـــي السوق المصرفي .

إن الحصول على ميزه تنافسيه مصرفيه ليس بالأمر اليسير ، إذ لابـــد مـــن تقـــديم خدمات مصرفيه تتميز بالجودة العالية، تلبي وتـــشبع رغبـــات العمـــلاء ،وبـــشكل يتلاقـــي وسعادتهم ويحقق رضاهم ، مع ضرورة إن يتوافر فيها صفات التميز ،أي إن يتوافر فيهـــا مطابقة توقعات العملاء ، أو ما يفوق هذه التوقعات وبأسلوب متميز .

---

[1] Christopher H. Lovelock ,"Service Marketing ", 3rd . Edition , Prentice Hall , Inc. USA , 1996 , P. 106.

٤ – ٢ب .ثانياً : تحليل الميزة التنافسية

إن التنافسية ألقائمه بين المنشات على اختلاف أنواعها إنما تعبر عن جوهر الحداثة من خلال تقديم المنتج ألأفضل في خدمة الزبائن ، وخلال العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهرت التنافسية ، وأخذت تزداد اشتداداً بين المنشات والتي عملت على خلق مـــا يــسمى بالميزة التنافسية وخاصة في الأسواق التي تشهد ازدحاماً وضخامة لاحتياجات المـــستهلكين (وفي هذا السياق يجب استيعاب الاختلاف مابين الصناعات والأسواق ،فالــصناعات علـــى اختلاف أنواعها هي اتحاد للعناصر التنظيمية والتكنولوجية مع المـــوارد وصـــولاً للإنتـــاج ،بينما الأسواق تعبر عن مجتمع الزبائن الذي يبحث عن تلبية احتياجاته المختلفة بين ما هو معروض من المنتجات في هذه الأسواق) وتشتد التنافسية بين الــصناعات علـــى اخـــتلاف أنواعها في حالة توالي ظهور تهديد القوى ألخمسه التالية[١] :

١. تحدي دخول منافسين جدد .

٢. تحدي كثرة البدائل من المنتجات والخدمات أمام المستهلك .

٣. ضخامة حجم صفقات الموردين . لان كلفة المواد الخام وخاصة في حالـــة نـــدرتها تشكل تحد أساسي يستنزف الكثير من أرباح المنشأة ، فكلما زاد حجم الصفقات كلمـــا زادت الكلف المترتبة .

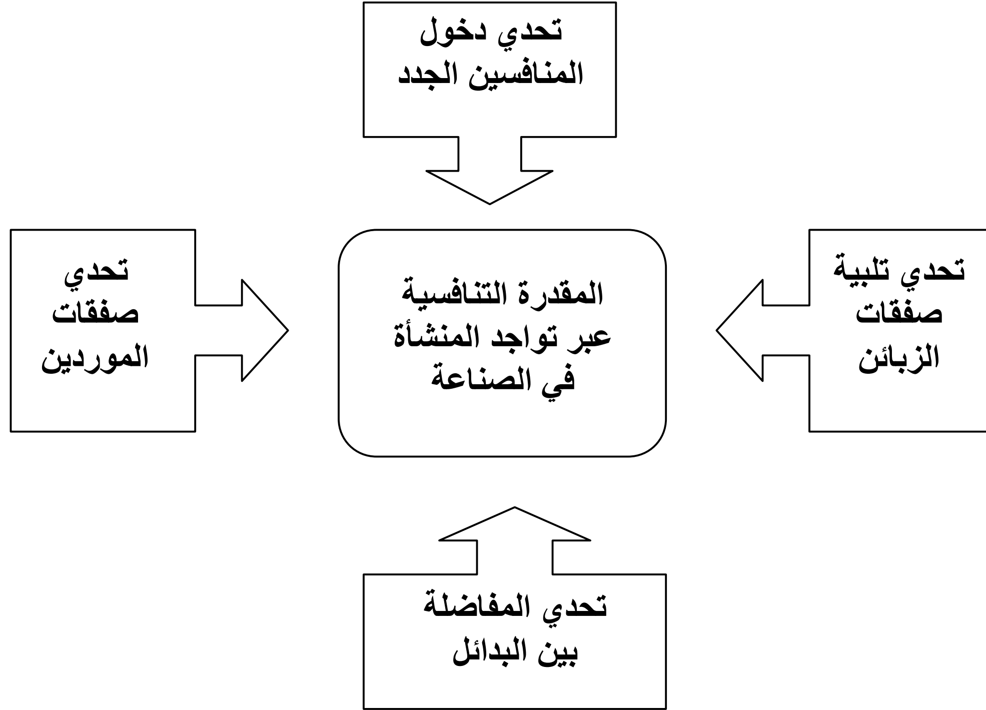
٤. مدى القدرة على تلبية وتوفير الصفقات للزبائن بمواصفات وأوقات محددة .

٥. معرفة أعداد المنافسين في السوق أو الصناعة وما هي إمكانياتهم، والشكل رقم (١) يوضح ذلك .

[1] Graham .H ,John .S ,Nigel. P ,"Marketing Strategy and Competitive Positioning ", Op. Cit , PP.118-123 .

الشكل رقم (١)

القوى الخمسة التي تقود التنافسية



Source :Ibid ,p.119 .

فالتحليل الفعال للمنافسين يجب أن ينطوي على فهم للوضع التنافسي لكل مصرف ومجالات المنافسة واتجاهاتها، ونقاط القوة والضعف لكل مصرف، ولهذا فان تحليل المنافسين يجب إن يعتمد على الاتجاهات الرئيسة التالية :

١. تخطيط الإستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لدى كل مصرف من المصارف المنافسة كلما كان ذلك ممكناً ، وفي هذا الصدد فان إدارة المصرف يجب إن تؤكد على الخدمات المصرفية التي تتمتع فيها بمزايا ملحوظة كأن تختار تلك الخدمات التي يكون فرص نجاح المصرف فيها عالية ، ويمكن لها الاستفادة من إستراتيجية الأعمال الشاملة التي جاء بها بورتر والمبنية على أمران[1]:

أ. الكلفة المنخفضة للمنتج.

ب. المفاضلة بين مختلف البدائل .

[1] Warren J. Keegan , Mark C.Green ,"Global Marketing ",3rd Edition ,Prentice Hall , 2003 ,PP. 372 - 373 .

٢. التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يختارون التعامل مع المصرف دون سواه من المصارف المنافسة الأخرى، وفي هذا الصدد يمكن الاستفادة من سلسلة القيمة وصولاً لميزة تنافسيه في السوق الذي تعمل فيه، تنطلق من التصميم المسبق لتحقيق هذه الميزة معتمداً بذلك على تقديم منتج للمستهلك يتحصل منه على قيمه عاليه

٣. مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقية يستطيعون من خلالها تقييم الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف مقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة الأخرى ،وهنا يمكن الاستعانة بسلسلة القيمة التي تؤكد على إن النجاح في السوق لمنشأة ما لا يعتمد على التميز وسرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن من اكتساب القيمة ألمتحصله من السلعة أو الخدمة وبأسعار تفاضلية فقط ،بل يضاف لذلك حكم الزبائن العادل في وضع هذه المنشأة في المكانة الأعلى لصفوة المنافسين الآخرين[1] .

٤. التعرف بشكل دقيق على نقاط الضعف والقوة في موقف المصرف بالنسبة لكل خدمة مصرفية يقدمها ، مقارنة مع تلك الموجودة في خدمات المصارف المنافسة .

٥. يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة المصرف هو العمل على جعل المصرف واحداً من بين تلك المصارف التي يرغب العملاء (أفراداً أو مؤسسات) التعامل معها .

٦. دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء في المصرف والتعرف على التكلفة والعائد المرتبط به ومقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى المصارف المنافسة .

---

[1] Svend Hollensen," Global Marketing : A Decision-Oriented Approach ",Op.Cit, P. 94 .

٤ - ٣ المبحث الثالث. التميز التنافسي في تقديم الخدمات المصرفية والمحافظة عليها:

يعتمد المصرف المندمج الجديد في مجال تقديم الخدمات المصرفية على قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تتضمن اشباعات عالية ذات دلالات هامة بالنسبة للعملاء ، والإشباع العالي هو الذي ينطوي على مضامين نفعية كلية تتجاوز التكلفة الكلية التي يتحملها العميل مقابل حصوله على الخدمة المصرفية ، وهكذا فان قرار شراء الخدمة المصرفية يكون في الغالب محصلة لعملية مطابقة عقلانية بين القيمة الكلية التي يتوقع العميل الحصول عليها (مجموعة المنافع) والتكلفة الكلية التي يتعين عليه دفعها بالمقابل ، ومن هنا فان الفرق بين قيمة المنافع وتكلفة الحصول عليها يعتبر المحدد الرئيسي لقرار شراء الخدمة المصرفية[١] .

ومن أهم الأساليب التي يمكن لإدارة المصرف إن تستخدمها في تحديد قيمه أعلى فيما تقدمه من خدمات مصرفية هو ما يسمى "سلسلة القيمة"(Value Chain)الذي قدمه بورترPorter[٢] ويمثل هذا الأسلوب أداة إستراتيجية لتحديد الطرق التي يمكن بواسطتها إحداث التميز من خلال تعزيز وتدعيم مضمون القيمة في الخدمة المصرفية ،وطبقاً لهذا الأسلوب تنقسم سلسلة القيمة إلى مجموعتين من الأنشطة أنشطة أساسية (أولية) ، وأنشطة مساعدة ،في حين تكاد تكون عناصر المجموعة المساعدة متماثلة في معظم أنواع المؤسسات ، فان عناصر المجموعة الأساسية تختلف من نوع إلى أخر،وبين المؤسسات نفسها ويمكن توضيح سلسلة القيمة في المصرف على النحو المبين في الشكل رقم (٢) .

١ناجي معلا ،"استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية "،معهد الدراسات المصرفية ،عمان ،١٩٩٥ ،الطبعة ١ ،ص ص ١٣٩- ١٤٢

[2] Porter , M ,F,"Competitive Strategy ,"New York :Ma Cmillan ,1980 ,pp.65 – 67 .

الشكل رقم (٢)

سلسلة القيمة في المصرف



Source : Porter , E.Micheal , "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance" , The Free Press . 1985 , P 37 .

ويتم أداء الخدمة المصرفية من خلال تفاعل الأنشطة المساعدة مع الأنشطة الأساسية ، كما أن القيمة المتميزة التي تتضمنها الخدمة تنمو وتتطور من خلال ما تستخدمه إدارة المصرف من طرق وأساليب في تنظيم وتأدية هذه الأنشطة ،وحتى يستطيع المصرف الجديد من تحقيق ميزة نسبية على المصارف المنافسة الأخرى، فان إدارة المصرف لابد أن تروج هذه القيمة إلى جمهور العملاء الحاليين والمرتقبين عن طريق تأدية الأنشطة بفاعلية عالية تفوق تلك الخاصة بالمصارف المنافسة ، ويمكن تحقيق هذه الفعالية من خلال وسائل مختلفة مثل :

١. تخفيض تكلفة إنتاج الخدمة بمعدلات تقل عن مثيلاتها في المصارف المنافسة .

٢. تطبيق أساليب متقدمة في مجال تأدية الأنشطة، ويمكن بواسطتها زيادة مستويات القيمة المتوقعة في الخدمات المصرفية المقدمة، وعموماً فان أسلوب سلسلة القيمة يمكن استخدامه من قبل إدارة المصرف لتحقيق المزايا التالية[١] :

أ. تحقيق فهم أعمق لعناصر ومكونات السلسلة،وتحديد المجالات الواعدة والمؤهلة لتكون مصدراً لأية مزايا نسبية .

ب. تحديد المجالات التي يمكنها تقديم خدمات أفضل للعملاء .

ج. تحديد الوضع الأفضل الذي يمكن لإدارة المصرف أن تضع فيه المصرف بالنسبة للموردين.

د. تحديد الطرق التي تستطيع بواسطتها المصارف المنافسة إيجاد القيمة الأعلى في خدماتها ومقارنة أنشطتها بأنشطة المصرف.

ويمكن للمصارف خلق ميزة تنافسية ، ولكن سرعان ما يقلدها الآخرون المنافسون وبالتالي تزول الميزة التنافسية فالموارد والقدرات التي بنيت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها ، فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها أو تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول ، لذلك فان اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد والقدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة للتنافسية ، وكيفية تقليدها ، وهنا يمكن ذكر العوامل التالية التي تساعد المصارف على الحفاظ على الميزة التنافسية وكما يلي[٢] :

١. استناد الميزة التنافسية إلى التكنولوجيا الحديثة والمتطورة ، والمحمية من التغير ببراءات الاختراع في مجالات متعددة مثل : تعميم المنتج ، طرق التسويق ، الإنتاج أو التسليم ، والخدمات المقدمة للزبون .

٢. تقديم منتجات جديدة، أو تطوير المنتجات الحالية، عن طريق إضافة خصائص ومواصفات متطورة للمنتج، أو تغيير وتحسين الأساليب الإنتاجية والتسويقية، أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعات جديدة من المستهلكين.

---

[1] Ibid ,P.68 .

[2] عثمان ، مهدي صلاح الدين ، "اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية" ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٣ .

٣. قدرة المنظمة على خلق الولاء لسلعتها لدى المستهلكين وذلك بتميزها عن سلع المنافسين ، سيؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية[١] .

٤ - ٤ المبحث الرابع: علاقة الدمج المصرفي بالميزة التنافسية

إن عملية الدمج المصرفي غالباً ما ينتج عنها مجموعة من الأسئلة المهمة ويتم التركيز فيها على العواقب المحتملة بخصوص التنافس في مجال التسهيلات الائتمانية ، الودائع وإدارة الاحتياطيات ،ورأس المال أضافه إلى سيولة النظام المصرفي ، ولاستيعاب آثار الاندماجات المصرفية على الناحية التنافسية ، علينا تطوير الأساليب التي تسمح بتشخيص الآثار الناتجة عن الاندماجات على تنافسية السوق الائتماني ، فالمصارف تحتاج إلى الاحتياطيات، إضافة إلى الأنشطة المختلفة فيما بين وحدات القطاع المصرفي ، لإن المصارف تلجا إلى زيادة حجم الودائع ، بدءاً من موعد تنفيذ الدمج ، كما تبدأ المصارف الاستثمار وتقديم التسهيلات ذات الآجال الطويلة للمقاولات ومنشات الأعمال الإنتاجية، مع ضرورة الاحتفاظ باحتياطيات لتغطية سحوبات المودعين المفاجئة ، إن للدمج المصرفي ايجابيات ومزايا عديدة، وفرص كثيرة إذا ما استوفت تلك العمليات ما تستحقه من نظره دقيقه فاحصه، ومن هذه الايجابيات إن المصارف الكبيرة الناتجة عن الدمج تتمكن من الدخول في استثمارات كبيره تحتاجها الدولة ، في حين لا تتمكن المصارف الصغيرة من ذلك .

إن حدوث الدمج المصرفي ، يؤثر في سلوك المصرف والودائع ،ويظهر أثر ذلك على مدى إقبال الجمهور للإيداع ثانية في المصرف الجديد بعد حدوث عملية الدمج ، إضافة لحجم السحوبات من الودائع القديمة ، ومن الأمور التي يبدأ التركيز عليها بعد الدمج ، مراعاة عامل التنويع في تقديم التسهيلات الائتمانية والاستثمارات ، فمن ثمار الدمج المصرفي الارتقاء بالمنتج والخدمة المصرفية والتي تبدأ بإعادة تشكيل البنية التحتية للهيكل المصرفي ، وإعادة توزيع المدراء وتطوير أدوارهم القيادية، والتفكير بنفس طريقة تفكير المستهلكين مع تشخيص شرائح المجموعة المستهدفة، وتحديد الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء السابقين والمتوقعين.

---

[1] Raymond , " Study The Quest For Competitive Advantage" CMA Management, Vol.74 , Issue.1 , Feb.2000 , P.16 .

وهنا تظهر قضيه أخرى بالغة الاهميه والتعقيد[1] وهي أن قانون المــصارف يتطلــب التحليل الوافي والدقيق للآثار المترتبة للدمج على عامل التنافسية في الــسوق المــصرفي التي يعمل بها المنافسون المحتملون ، فالاهتمام بأمر المنافسة لايقل عن أهميــه ســلامة المركز المالي للمصارف المندمجة ، وتعمل المصارف ألمركزيه على أبقاء الوضع الحــالي للمنافسة رغم تعارض المشاركين في الدمج المصرفي ، وعليــه فــان الــسلطات النقديــة تستخدم مؤشرا معقدا ومضاداً للاحتكار(Antitrust Barometer) وضــعته وزارة العــدل الامريكيه لتحديد الأثر التنافسي لدمج المصارف وهو HHI : (Hirschman-Herfindahl Index)[2] :

$$\sum_{ي=١}^{ع} أ_{ي}^{٢}$$

أ $_{ي}$ = نسبة الحصة من مجموع الودائع أو مجموع الموجودات في منطقة الــسوق ، التي يسيطر عليها المصرف (ي) في السوق .

ع = مجموع عدد المصارف التي تخدم السوق .

فالمقياس يعكس كلاً من عدد المصارف العاملة في السوق ، ويحدد ترجيحاُ أعلى (من خلال تربيع النسبة المئوية لحصة كل مصرف من السوق) لتلك المصارف التي تهيمن على اكبر أحجام من السوق .

ولا بد من التأكيد هنا على أن مقياس "HHI" يتــراوح بــين (١٠٠٠٠) أي (١٠٠ ^{٢}) وهي حالة الاحتكار تجد فيها أن المصرف القائــد هــو المجهــز الوحيــد للخدمات المصرفية في السوق وبين ما يقترب من "الصفر" للأســواق الخاليــة مــن التركز المصرفي ، وعلى الصعيد النظري فانه كلما انخفــضت قيمــة "HHI" كلمــا انخفض احتمال سيطرة مصرف واحد ، أو عدد قليل من المصارف على سوق معين وكذلك كلما كانت الحصص من السوق موزعة بين المصارف العاملة فيه ، كما انــه

---

[1] Paul Pescatello ," Legal Consideration in Bank Consolidation ",The Bankers Magazine ,(May-June 1996) , pp. 41-43 .

[2] مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، "الاندماجات والحيازات" مرجع سابق ، ص ١٧ .

كلما تقارب حجم المصارف كلما اتجه السوق المعين نحو المنافسة ، وقــل احتمــال السلوك غير التنافسي فيه .

ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، وضــعت وزارة العــدل منــذ علــم ١٩٩٢ تعليمات حددت بموجبها عمليات الاندماج بشرط :

١. **أن "HHI" بعد الدمج هو اقل من ١٨٠٠ نقطة .**

٢. **أن تغيير "HHI" بعد الدمج هو بأقل من ٢٠٠ نقطة ، ذلك لأنه من وجهــة نظر الحكومة ، فان المصرفين المندمجين يجب إن لا يحققا قوة في السوق تؤدي إلى الإضرار بشكل ملحوظ في رفاهية الجمهور .**

غير انه إذا ما أدى الدمج المصرفي المقترح إلى أن يفوق "HHI" الــشرطين أعلاه ، فان وزارة العدل الأميركية ترى فيه "تركزاً عالياً" ما يجعله موضع الدراســة في المحاكم ذات العلاقة .

ويستخدم هذا المؤشر لقياس الآثار التنافسية للمصارف بشكل عام ، ويتضح ذلــك بشكل جلي عندما يكتشف المشاركين في عملية الدمج أن الودائع هي الأساس الذي يــستند إليه المؤشر المذكور لقياس حصة المصرف في السوق والذي يعتبر أساسا لكل الاندماجات المصرفية من حيث ما إذا كانت عملية الاندماج ستتم، وطبيعة الــشروط المرافقــة للــدمج ،وشكل المصرف الجديد ، لكن من سيئات هذا المؤشر مبالغتــه لأثــر الــدمج المــصرفي ،وتقليله للأثر التنافسي للمؤسسات غير المصرفية المنافسة والمؤسسات الماليــة العاملــة خارج السوق المصرفي ، وتركيزه فقط على الودائع كمقياس للقوه في السوق المصرفي .

إن استخدام قاعدة الودائع غير مؤكدة النتائج لكون التسهيلات الائتمانية هي المنتج الأكثر أهميه للمصارف ، وهذا مؤشر أفضل لقياس حصة المصرف من السوق، ومع ذلــك تبقى الجهات الرقابية مصره على استخدام الودائع كمقياس لحصة المصرف مــن الــسوق الذي يعمل فيه المصرف ،لأنه من الصعوبة بمكان قياس النشاط الاقراضي بدقه ومقارنتــه بين المصارف ، بينما البيانات عن الودائع تعتبر موحده ومتوفرة فوراً .

٤-٤.أ أولا : علاقة الدمج المصرفي بكفاية رأس المال :

يشمل حقوق الملكية رأس المـال المـدفوع والاحتيـاطي القـانوني والاختيـاري والاحتياطيات الأخرى ،أضافه إلى الأرباح المدورة ،دون أن يشمل الأرباح المعدة للتوزيـع (وتمثل الفارق بين إجمالي الأصول وإجمالي الالتزامات، أو هي ألكلفه الـصافية أو القيمـة الدفترية للمنشأة)[1] .

ويجب إعطاء الاهميه المناسبة لرأس المال للحفاظ على سلامة ومتانة المركز المالي للمصارف ، ومواصلة مراعاة كفاية رأس المال للصمود في وجه الأخطار التي تصيب أموال المودعين ، وتماشياً والعلاقة القانونية ألقائمه بين قيمـة رأس المـال للمـصرف وحجـم الإقراض من ناحية ثانيه ، لأنه كلما زاد رأس المال زاد بالمقابل اجل القروض التي يقدمها المصرف ،لذلك يتوجب على المصارف قبل الـدمج إن تفـصح عـن عملياتهـا الـسابقة وعملياتها المستقبلية ، وهذا ما يتوجب تعميمه على كل عمليات الدمج ، وذلك ليشعر كـل طرف مشارك بالاندماج بالطمأنينة والارتياح لوضع رأس المال تجاه الطرف الآخر ، وهـذا الأمر يتطلب القيام بإجراءات وجهود جبارة وطويلة لحساب وتعديل مختلف مقـاييس رأس المال قبل عملية الدمج وبعدها، والتعامل مع كم هائل من الوثائق والمـستندات ، والهـدف من ذلك هو تهدئة مخاوف أصحاب الأسهم الذين يراودهم القلق الدائم بشأن مـصير قيمـة أسهمهم ، وكذلك العمل على تهدئة مخاوف السلطات النقدية المتمثلة في البنوك المركزيـة تجاه سلامة المركز المالي للمصرف الناتج عن الدمج مستقبلاً[2] .

أن معظم الاندماجات المصرفية التي حدثت تعود لمصارف ساعية إلـى اقتـصاديات الحجم، والقوة السوقية، و تحسينات لمستوى رأس المال، الذي يعتبر مـن أهـم العوامـل للدمج، لان مستويات رأس المال قد تكون في انحدار مستمر،علاوة على ذلك فزيادة ضغوط المصارف المركزية لتحسين معدلات كفاية رأس المال قد أغرت العديد من المصارف للبحث عن مصادر جديدة للأموال ، فكان الدمج من ابرز الخيارات المتاحـة لـذلك فقـد أصـبح موضوع كفاية رأس المال امراً هاماً وبـشكل متزايـد،وذلك لمواجهـة مـشاكل المخـاطر الاقراضيه والاستثمارية للمصارف .

---

[1] Bodie Z.,Kane A., Marcus A., "Investments ", Sixth Edition ,Mc. Graw-Hill. International Edition , 2005 , P. 658 .

[2] Paul Pescatd . ," Legal Considerations in Bank Consolidation ,"Op.Cit, PP.40-41 .

وكلما كان المصرف المكتسب صغيرا بالنسبة للمصرف المستهدف ، كلما كانت نسبة كفاية رأس المال المكتسبة كبيره ، وهنا من المرجح أن الدمج سيتم تمويله عن طريق مقايضة الأسهم ، ومن العوامل الأخرى التي توثر في زيادة ترجيح مقايضات الأسهم هي ملكيه الإدارة لحصة اقل في المصرف المستهدف، في حالة كون المصرف المكتسب كبيراً ، وأن طريقه الدفع النقدي تكون الأكثر ترجيحاً إذا كان أداء المصرف المستهدف ضعيفاً، ولهذا تهتم المصارف المركزية بصفة خاصة بالاندماجات المصرفية التي تتضمن الدفع النقدي[1] .

وعليه فان المصارف ذات الملاءة لرأس المال يمكن أن تعظم أرباحها من خلال زيادة الحجم للمصرف الجديد ،لان الدمج مع مصرف آخر يعتبر من أفضل الخيارات التي تساهم في زيادة العمليات الانتاجيه المستقبلية ، وبذلك نجد أن الدمج المصرفي الكبير يعمل على تعزيز الإمكانات الرأسمالية والتمويلية ، ويؤدي بدوره لمضاعفة القاعدة الرأسمالية للمصرف الجديد التي تمكنه من الاقتراض بسهوله وبشروط ميسره من السوق المحلي وبالتالي يستطيع ألمساهمه في زيادة وتيرة التنمية المحلية وطنياً.

٤-٤.ب ثانياً : علاقة الدمج المصرفي بالحصة السوقية .

إن المصارف الأردنية لا زالت تعاني من صغر حجمها مقارنة بالمصارف الدولية ، مما يتطلب منها استثمارات أقوى كسباً لاقتصاديات الحجم ، والذي يمكن أن يتأتى من خلال استراتيجيات الدمج أو التحالف، لإيجاد مؤسسات مصرفيه قادرة على مواكبة التحولات الجديدة، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة ، تساهم في نمو القيمة المترتبة عن الدمج في الصناعة المصرفية، وبالتالي تساعدها على زيادة حصتها السوقية، لضمان استمراريتها ونموها[2].

إن عملية الدمج بين المصارف، تساهم في إيجاد كيانات مصرفيه ضخمه وزيادة مواردها المالية وانخفاض عدد المصارف العاملة في السوق ، وهذه ميزة تعطي المصارف

---

[1] طارق عبد العال حماد ، "اندماج وخصخصة البنوك" ، مرجع سابق ، ص ص ١٠١- ١٠٣ .
[2] Aguirre , M.S , and Lee , T.K ,"A Reevaluation of The Market Structure Performance Relation ship of the Bank Under Different Regimes" , Association Argentina De Economic Political , 2001

القدرة على امتصاص الصدمات وتقديم حجم كبير من الأعمال، للتعامل مع العملاء بفاعليه، وهذا الحجم التنظيمي الكبير يحفز المصارف للاستثمار وتقـديم الخدمـة المـصرفية، ذات الجودة المميزة، مستفيدة من الوفورات المتحققة من اقتصاديات الحجم، الناجمة عن عملية الدمج ، ورغبة في جذب ولاء المزيد من العملاء ومتلقي الخدمة المصرفية ، ويتولد عـن ذلك تعاظم سمعة المصرف وزيادة حصته السوقية من التـسهيلات الائتمانيـة، واكتـساب المزيد من الودائع ، إضافة إلى الخدمات الالكترونية المتطورة والمتنوعـة مـع إمكانيـة استمرار التفاعل مع العملاء لأطول مدة ممكنة لمعرفة المعلومات الضرورية عـنهم وعـن عاداتهم ورغباتهم وأولوياتهم، إضافة لتحليل أسباب تمـسك المـستهلكين بالمـصرف دون غيره.

بالتأكيد فان السبب يكمن في قدرة المصرف على أن يكون متفاوتاً عـن المنافـسين الآخرين في السوق الذي يعمل فيه، ولذلك فان الدمج المصرفي الطـوعي بـين مـصارف ناجحة وذات سمعة وكفاءة عالية في السوق المصرفي ستعمل على خلق قيمة مضافة تعمل من المصرف الناتج عن عملية الدمج مختلف عن الآخرين، في مجـال المنـتج والخدمـة المقدمة من المصرف ، واكتساب المكانة المتميزة للمصرف فـي بيئـة أصـبحت مـشبعة بالخدمات والمنتجات المصرفية، وبهذا يحدد المصرف مكانته في السوق قبـل أن يحـددها الآخرون له.

إن بلوغ حصة سوقية مرضية ومنافسة من الودائع والتسهيلات الائتمانية، يتطلـب من الإدارات المصرفية معرفة حجم الحصة السوقية للآخرين، وكيفية وصـلوهم وقبـولهم لهذه المراتب التنافسية، وما هي المؤثرات السلبية التي تحد مـن الميـزة التنافـسية بعـد امتلاكها لديهم، وكذلك لا بد من الاهتمام برغبات عملاء المصرف، وما هـي احتياجـاتهم، ومعرفة علاقاتهم بالمصرف أن كانوا مودعين أو مقترضين وان أمكن اسـتطلاع رغبـاتهم المستقبلية بخصوص الخدمات المصرفية المتوقعة ،كل ذلك بعد تحديد المنـاطق الجغرافيـة المستهدفة، وتحديد أكثر القطاعات منفعة للمصرف الجديد ، فمثلاً ونتيجة للدمج المـصرفي فان المودعين يطمأنون إلى أن تكون ودائعهم في مصارف اكبر وأقوى ،بالإضافة إلى تعزيز ثقتهم في النظام المصرفي داخل الدولة .

وأثبتت الدراسات الميدانية أن التحديد السليم للمكانة في السوق المصرفي لا يمكن إغفالها في جميع الخطط المستقبلية لما لها من أهميه ، وهناك خمس قواعد أساسيه تحدد مكانة المصرف في السوق الذي يعمل فيه[1] :

١. توجه بنفسك لتحديد مكانة المصرف في السوق، وإلا قام المستهلكون بتحديد مكانة يصعب عليك تغييرها لاحقاً.

٢. عليك بمعرفة العميل المستهدف كما تعرف نفسك .

٣. حاول أن تظهر بما يمكنك طرحه من منتجات وخدمات للمستهلكين .

٤. التأكيد للعملاء عن الأسباب الكامنة وراء خصوصياتك ، أو مدى تفاوتك عن المنافسين .

٥. التناسق للأمور الأربعة سالفة الذكر لإدامة قناة اتصال مع العملاء قائمة على الثقة ، وتأكيد الاختلاف عما يطرحه المنافسون .

إن الحافز التنافسي للمصرف الناتج عن الدمج يتمخض من رغبة المصرف في زيادة قيمته في البيئة المصرفية المحيطة، ولن يكون له ذلك، إلا من خلال توسيع قاعدة العملاء (دائنين ومدينين)، وتطوير طبيعة حجم المنتجات والخدمات المقدمة لهم ،فالدمج المصرفي يوجد مصارف كبيرة الحجم قادرة على تلبية متطلبات التمويل الضخمة نظراً لقدرتها على :

١. تطوير وتنشيط أسواق رأس المال .

٢. ألمساهمه في توفير التمويل المالي المطلوب لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي وبآجال مختلفة .

٣. تقديم التمويل المالي المطلوب لتنفيذ مشروعات التنمية والأعمار ، وذلك من خلال الاشتراك في قروض التجمع البنكي المشتركة .

٤. المشاركة في تقديم دراسات الجدوى الاقتصادية ، وتقديم الاستشارات المالية حول الشركات والتعامل بالأوراق المالية .

٥. ألمساهمه في إنشاء الشركات القابضة للمنشات المختلفة[2] .

---

[1] Doug Stone ,"The Five Key Rules of Market Positioning ", Bank Marketing ,(December ,1995), PP. 19-21 .

[2] احمد محمود احمد،"تسويق الخدمات ألمصرفيه.مدخل نظري- تطبيقي"،ألطبعه الأولى،دار ألبركه للنشر والتوزيع،عمان،٢٠٠١،ص١٣٣.

إن عملية الدمج المصرفي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمصرف المندمج، سواء أكان الدمج متماثل في الحجم والأنشطة، والذي يغطي مساحه واسعة من السوق، أو يكون الدمج تكاملي بين مصرفين، ويكون لكل من المصرفين سوقه ومستهلكيه، وعند تلاقي جودة الخدمة أو المنتج مع عملاء المصرف(المستهلكين للخدمة) فهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة الحصة ألسوقيه،وتحسين القدرة التنافسية للمصرف الجديد اعتماداً على ما يتوفر للمصرف الجديد من موارد مالية كبيرة وكفاءات بشرية مؤهلة ، وتعمل المصارف جاهدة على توظيف ما لديها من موارد مالية في مجال الإقراض والاستثمارات المختلفة وهي ما تدعى بالموجودات ذات المردود رغبة في الحصول على عوائد من هذه الاستثمارات مع ضرورة مراعاة عوامل السيولة والأمان المصرفي .

ويمكن للدمج المصرفي أن يساهم في جذب الودائع من خلال إستراتيجية تنمية وتطوير الخدمات المصرفية وهنا تظهر علاقة وطيدة بين قيام المصرف الجديد الكفوء الناتج عن الدمج وبين قدرته على تقديم المنتجات والخدمات المصرفية مستقبلا، بحيث يتطابق وتوقعات العملاء ورغباتهم، لهذه الخدمات والمنتجات المصرفية، وبذلك يكون أمر تحديد جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل العميل نفسه،وإذا توافقت الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء مع توقعاتهم لها، فإنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة،أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فان الخدمة المصرفية تعتبر متميزة،وأخيرا إذا تحقق العكس وهو إن الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات ،فإنها تصبح رديئة، ومن ثم فان العميل سوف يكون غير راض عنها ،والخلاصة إن جودة الخدمة المصرفية مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة المصرفي[1]،وكلما تحسنت هذه الجودة بفعل الدمج انعكس ذلك بصوره ايجابيه على زيادة القوه التنافسية .

إن عملية الدمج المصرفي الناجحة تخلق إدارة حديده، قادرة على دراسة وفهم السوق التنافسي ، كما باستطاعتها فهم متطلبات ومقتضيات السوق ، ولعل أبرزها استيعاب الحاجات والغايات الفردية للعملاء ،ومدى قدرة هذه الإدارة على الاستجابة لهذه الاحتياجات

[1] Cromin, J,and Taylor,S ,"Measuring Service Quality:Are-examination and Extension "Journal of Marketing ,No.65 , 2001 , PP 55-68 .

، وجودتها التي تحدد مدى إمكانية البقاء والاستمرار في السوق المصرفي ، ويبرز في هذه الأثناء ألحاجه إلى الدراسات ألشموليه واستمرارية البحث والتطـوير لإيجـاد المعلومـات والبيانات الكفيلة للاحاطه بالبيئة ألمصرفيه ، ليمكن رسم السياسات والاستراتيجيات للفترات ألمقبله وتحديداً في مجال الابتكار والتطوير لان الخدمات المصرفية تنتج في ضوء رغبـات واحتياجات عملاء المصرف .

لذلك فعملية الدمج المصرفي بإمكانياتها المالية ومواردها البشرية تؤهلها للانطلاق نحو تطوير وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة ، تنطلق من اسـتراتيجيات طويلـة المـدى للمصرف تتشابك فيها احتياجات العملاء للائتمان والخدمات المصرفية المختلفة ، مع أسلوب التعامل والاتصال بين المصرف والعميل وحجم الخدمات المصرفية الموجودة ، وهذه الميزة هي الداعم الأساس للبقاء والاستمرار في العمل المصرفي ، ويبـرز هنـا دور التكنولوجيـا المصرفية والتقنيات التي أصبحت تشهدها الساحة المصرفية ،رغبه في زيادة حجم المنتجات المصرفية مع خفض التكاليف ، وتحسين مستوى الجودة للخدمات المقدمة للعملاء ، كـسباً للوقت وسرعة في الأداء ،لتقديم ما هو أفضل.

٤ - ٤.ج ثالثاً.علاقة الدمج المصرفي بالناحية التشغيلية .

إن العامل التشغيلي في القطـاع المـصارف مبنـي علـى مـزيج مـن العناصـر المتشابكة(الموارد المالية ، المـوظفين، العقـارات ،الالآت ،وسـائل الاتـصال ،التقنيـات الالكترونية الحديثة ،..وغيرها) لذلك واعتماداً على الموارد الكبيرة باستطاعة المـصارف التركيز على تدريب وتأهيل الموظفين بشكل جيد لجعل كل موظف ملمـا بالأهـداف العامـة للمصرف ومعرفة السياسات العامة والإجـراءات المعتمـدة ، أضـافه لمعرفـة الواجبـات المطلوبة وتنفيذها بأفضل ما يمكن، كذلك يمكن للمصارف المندمجة استحداث منتجات جديدة وتوسيع قاعدة الخدمات ألمقدمه، والتي تعمل على إنتاج الخدمة المصرفية المميزة.

إن المخاطر التشغيلية التي دخلت حسابات الإدارات المصرفية حـديثاً يجـب عـدم إغفالها في عمليات المصرف الجديد، فقد أشارت"[1]" اتفاقية بازل٢ إلى أن مخاطر التـشغيل تعتبر من أهم المخاطر التي تواجه المصارف ، ومن ثم يجب عليهـا أن تحـتفظ برأسـمال لمواجهة الخسائر الناتجة عن مخاطر التشغيل ، وقد عرفت لجنة بازل مخاطر التشغيل بأنها

[1] نبيل حشاد ،"دليلك إلى اتفاق بازل ٢، المضمون ، الأهمية ، الأبعاد "، الطبعة ١ ، ٢٠٠٣ ،ص ص ٣٥ – ٣٦ .

:" مخاطر الخسائر الناتجة عن عدم دقة أو فشل العمليات الداخلية والأفـراد والأنظمـة أو الأحداث الخارجية "ومن الأساليب التي وضعتها لجنة بازل لقياس مخاطر التـشغيل اسـلوب المؤشر الأساسي (Basic Indicator Approach) الذي يقيس المتوسط السنوي لإجمالي الدخل للسنوات الثلاثة السابقة ، ويتم ضرب الناتج في ١٥% ومنه يكون الناتج عبارة عن رأس المال المطلوب لتغطية مخاطر التشغيل ، علماً أن هذا المؤشـر لايتطلـب شـروطاً أو معايير معينه يجب أن يحققها المصرف حتى يستطيع استخدامه .

ونظراً لانتقال المصارف من مفهومها التقليدي إلى مصارف شاملة، وحدوث الدمج بين المصارف، فان الموارد ستتعاظم وتكبر ، وتتوفر لديها التقنية المتطورة ، وبذلك يكون بمقدور المصرف الجديد القيـام بأعمـال مختلفـة، مـن تقـديم التـسهيلات الائتمانيـة والاستثمارات، وتقديم الاستشارات، ودراسات الجدوى، وتمويل البنـى التحتيـة لمنـشات الأعمال، والأقدر على مواجهة المخاطر علـى اخـتلاف أنواعهـا (النظاميـة ، الائتمانيـة ،والتشغيلية) وغير ذلك من أنشطة تميزها وتضعها في مـصاف المـصارف ذات المكانـة السوقية ، ومن مزايا الدمج المصرفي انه يساعد على تحقيق ما يلي[١] :

١. تخفيض التكاليف من خلال جعل الوظائف الإدارية والعمليات مركزيه .
٢. زيادة القدرة على تمويل الاستثمارات طويلة الأجل من العمليات الموجودة .
٣. زيادة القدرة المصرفية على مواجهة المخاطر المختلفة .

ومن فوائد الدمج المصرفي على الناحية التشغيلية[٢] :

١. زيادة الكفاءة والفاعلية للموارد البشرية .
٢. خفض كلفة التكنولوجيا المستخدمة.
٣. تحقيق وفورات نتيجة توحيد الاداره ،وإغلاق الفروع الزائدة عن الحاجة .
٤. زيادة القدرة على الانتشار الآلي والتقليدي ، وتقديم الخدمة في مناطق أخرى .
٥. زيادة القدرة على التشعب والتنويع في المنتجات والخدمات المقدمة .

---

[1] IFR Publishing ," Mining Finance " London ,Issue .No . 14 , April 1999 , PP .2 .
[2] Euro money Publication PLC ," Euro money ", London , Issue No .343 , Nov .1997 ,PP .48 – 49 .

إن الدمج بين المصارف يساهم في تحويل الفروع من مراكز عمليات مستقلة إلى قنوات تسويق فاعلة وبيع للخدمة المصرفية المباشرة للعملاء ، لان الدمج قادر على تحويل ثقافة تقديم الخدمة في الفروع المصرفية ، ولأنه قادر على تحويل العاملين من موظفين يؤدون أعمال روتينية إلى مسؤولي تسويق وبيع للخدمة المصرفية المتطورة .

وعلى صعيد آخر تساهم الاندماجات المصرفية في تقليص عدد المصارف صغيرة الحجم الغير فاعلة ، والتي يخشى من تعثرها الائتماني ، والمردود السلبي على القطاع المصرفي كاملاً، إضافة لعدم قدرة مثل هذه المصارف على الصمود في وجه الأزمات المالية والظروف المفاجئة، وبذلك تكون واهنة أمام المخاطر التشغيلية، السوقية والائتمانية .

مما سبق يمكن القول أن الدمج المصرفي سوف يكون له أثر واضح على الناحية التشغيلية للمصرف الجديد، الناتج عن عملية الدمج ، من خلال إسهامه في خفض الكلف التشغيلية والإنتاجية، مقارنة مع باقي وحدات القطاع المصرفي ، واعتماداً على الموارد المالية والبشرية، فانه سيمكنه التوسع على الصعيدين المحلي والخارجي ليسهم في تعاظم غرس الثقة بالمصرف الجديد، بالمقابل فان الدمج المصرفي يعطي المصرف الجديد القدرة بشكل اكبر على مواجهة المخاطر التي تعترض سير عمله مستقبلاً ، لكن قد تظهر بعض السلبيات للدمج المصرفي، وخاصة ما يتعلق منها "بالكلفة الاجتماعية"، من خلال طرد الفائض من القوى البشرية المرافقة لعملية الدمج المصرفي.

الفصل الخامس
التحليل المالي والإحصائي واختبار الفرضيات

٥-١ . المبحث الأول . نتائج (التحليل المالي) النسب المالية للمصارف عينة الدراسة قبل وبعد عملية الاندماج المصرفي

يتكون هذا المبحث من قسمين ، القسم الأول يبرز النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي لهذه الدراسة ، أما القسم الثاني فيتطرق إلى نتائج احتساب المؤشرات المالية للمصارف عينة الدراسة قبل وبعد عام الاندماج المصرفي بثلاث سنوات .

٥ - ١ .أ اولاً : النسب المالية المستخدمة

لجأ الباحث إلى استخدام النسب المالية في عملية التحليل المالي للدراسة اعتماداً على القوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل) الصادرة عن المصارف المشاركة في عمليات الاندماج المصرفي ، لإيضاح العلاقة التي تربط بين مختلف المفردات المكونة للقوائم المالية قبل وبعد عملية الاندماج ، وصولاً إلى إبراز اثر الاندماج بين المصارف لكل حالة من حالات الاندماج المصرفي على الميزة التنافسية من خلال أربعة مؤشرات رئيسية والتي اعتمدت الدراسة في تحليلها مالياً وتمثلت بما يلي :

١. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency) : إن المصارف تبذل كل طاقاتها سعياً منها في سبيل رفع كفاءتها التشغيلية ، وذلك لتحقيق ربحية أعلى لأصحاب رأس المال والعملاء ، وتقاس الكفاءة التشغيلية وفق المعادلة التالية :

الكفاءة التشغيلية = المصاريف عدا الفوائد /" الدخل الصافي من الفوائد + الدخل الصافي عدا الفوائد" ، وانخفاض هذا المؤشر يشير إلى زيادة المقدرة التنافسية .

٢ . كفاية رأس المال (Capital Adequity) : ملاءة المصرف تمثل مدى قدرة المصرف على مواجهة خسائر القروض والخسائر الراسماليه من أمواله الخاصة، وتقاس كفاية رأس المال وفق المعادلة التالية :

كفاية رأس المال = حقوق الملكية / الأصول المرجحة بالمخاطر ، وتوضح هذه النسبة مقدار ما يملكه المصرف من رأس مال لمواجهة الخسائر التي يتعرض لها المصرف كخسائر القروض والخسائر الرأسمالية ، فكلما زادت هذه النسبة زادت قدرة المصرف على استيعاب الخسائر الرأسمالية ومواجهة خسائر التسهيلات الائتمانية .

٣. نسب الربحية (Profitability Ratios) . وتقيس كفاءة وفاعلية المصرف في توليد الأرباح ، تلك الأرباح التي تكون ذات علاقة ببعض الأسس مثل الموجودات ، والملكية ، كما تعكس أرباح المصرف مدى نجاح السياسات المالية والتشغيلية والتسويقية التي طبقها المصرف في فترة زمنية محددة ماضية ، فإذا لم يحصل المصرف على أرباح كافية فان بقائه طويل الأجل سيكون مهدداً ، ولمعرفة تطور ربحية المصرف الناتج عن الاندماج تم اخذ واقع الحال مالياً لثلاث سنوات قبل الاندماج لكل مصرف شارك في عملية الاندماج مع البيانات المالية لثلاث سنوات أعقبت الاندماج للمصرف الجديد وذلك لمعرفة مدى نمو أو تراجع الأرباح ، ومن المؤشرات المستخدمة لقياس هذه النسبة[1] :

[1] مؤيد الدوري وفلاح الحسيني ،" إدارة البنوك :مدخل كمي واستراتيجي معاصر "، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٤ .

أ. **معدل العائد على الموجودات** (Rate of Return on Assets) **وتقيس هذه النسبة العائد على مجموع أصول المصرف ، وفيه يحدد مجمل صافي الربح قبل الضريبة ، وهنا يتم تجاهل عنصر مصاريف الفوائد عند تحديد صافي الربح ، ودراسة هذا المؤشر على فترات متتالية تساهم في التنبؤ باحتمالات عدم الوفاء مستقبلاً ، فكلما كان المؤشر منخفضاً كلما كانت عدم قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته مستقبلاً كبيرة ، ويتم حساب هذا المعدل وفق النموذج التالي :**

معدل العائد على الموجودات (ROA **)= إجمالي الأرباح قبل الضريبة / مجموع الموجودات**

ب. **معدل العائد على حقوق الملكية** (Rate of Return on Equity) **وتقيس هذه النسبة العائد على مجموع حقوق الملكية أي مدى قدرة أموال الملاك فقط على توليد الأرباح (ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل الملاك) ويتم احتسابها من خلال النموذج التالي :**

معدل العائد على حقوق الملكية (ROE **) = إجمالي الأرباح قبل الضريبة / مجموع حقوق الملكية**

٤. **الحصة السوقية محلياً من الودائع والتسهيلات الائتمانية : وهذا المعيار يمثل نصيب المصرف من الخدمات المصرفية في السوق (الودائع والتسهيلات الائتمانية) ، وتتم مقارنته مع الأقران المنافسين الرئيسيين من المصارف ، فهو يمثل مؤشر عن وضع المصرف في السوق ، وانخفاض الحصة السوقية مؤشر على وجود مشكلة ما يتوجب على الإدارة المصرفية حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية للمصارف في السوق المحلي من خلال الطرق التالية :**

أ. الحصة السوقية للمصرف من التسهيلات الائتمانية = تسهيلات المصرف الائتمانية / إجمالي التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي الأردني .

ب. الحصة السوقية للمصرف من الودائع = ودائع المصرف / إجمالي ودائـــع القطـــاع المصرفي الأردني . (إن الزيادة في النسب للمؤشرات سالفة الذكر تعطي دلالة على زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمصرف).

٥-١ .ب ثانياً . نتائج احتساب المؤشرات المالية لدمج بنك الأردن والخليج و بنك المشرق قبل وبعد الدمج ، الجدول رقم (١) يوضح ذلك :

<u>الجدول رقم (١)*</u>

<u>نتائج المؤشرات المالية لدمج بنك المشرق و بنك الأردن والخليج قبل وبعد الاندماج</u>

الفترة النسب	و البنك	قبل الدمج (المتوسط الحسابي)			بعد الدمج (المتوسط الحسابي)
الكفاءة التشغيلية	بنك المشرق	%٣,٥٣	%٥,٨٤		-%٢,٨٦
	بنك الأردن والخليج	%٨,١٦			
كفاية رأس المال **	بنك المشرق	%١٨,٨٨	%١٣,١٢		-%٢٠,٣٣
	بنك الأردن والخليج	%٧,٣٦			
العائد على الموجودات	بنك المشرق	-%٠,١٦	%٠,٠٩		%١,٥٦
	بنك الأردن والخليج	%٠,٣٤			
العائد على الملكية	بنك المشرق	-%٠,٦٣	-%٢,٤٣		-%٤,٤٦
	بنك الأردن والخليج	-%٤,٢٣			
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	بنك المشرق	%١,٢	%٢,٨٤		%٢,٥٣
	بنك الأردن والخليج	%٤,٤٨			
الحصة السوقية من الودائع	بنك المشرق	%١,٣٢	%٢,٨٧		%٢,٢٣
	بنك الأردن والخليج	%٤,٤٢			

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث اعتماداً على الملاحق (٩ ، ١٠ ، ١١ ،١٢ ،١٣ ،١٤) .

** لقد أصدرت لجنة بازل مبادرتها الأولى بخصوص معيار كفاية رأس المال على أساس الأصول المرجحة بالمخاطر عام ١٩٨٨ بمعنى أنه لم يكن مضمون المبادرة مطبقٌ على سنوات الدراسة أعلاه ،لذلك تم استخراج هذا المؤشر بقسمة حقوق الملكية على الموجودات .

أظهرت نتائج المؤشرات المالية لعملية اندماج بنـــك المـــشرق وبنـــك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج ما يلي :

١. النسبة (١) : الكفاءة التشغيلية = المصاريف عدا الفوائد /" الـــدخل الـــصافي مـــن الفوائد + الدخل الصافي عدا الفوائد " .

أتجه مؤشر معدل الكفاءة التشغيلية في بنك الأردن والخليج الجديد نحـــو الهبـــوط الحاد للأعوام الثلاث التي أعقبت عملية الدمج فقد بلغ سالب (٢,٨٦%) مقارنـــة مـــع (٥,٨٤%) لفترة ما قبل الدمج ، ففي نهاية عام ١٩٩٤ وبعد مضي عام واحد على الاندماج استطاع المصرف الجديد من تحقيق أرباح بلغت ٢,٤٧٠ مليون دينار ، استخدم جزء منها في خفض العجز(الخسائر المتراكمة) ، كما لجأت الإدارة إلى دمج بعـــض الأفـــرع وافتتـــاح وتغيير مواقع البعض الأخر إلى أن وصل عدد الفروع في نهاية العام ٢٧ فرعاً ، واستقطبت إدارة المصرف الجديد المزيد من الكفاءات البشرية المصرفية وقامت بتوزيعها على فـــروع ودوائر المصرف ، إضافة إلى استحداث دائرة تدريب جديدة خاصة بالمصرف ، وتم إشـــراك أعداد كبيرة من الموظفين في عدد من الندوات والدورات المتخصصة خـــارج المـــصرف ، كذلك قامت إدارة المصرف بالتعاقد مع إحدى المؤسسات الكبرى التـــي تعمـــل فـــي مجـــال الحاسوب من اجل مكننة كافة فروع المصرف وربطها مع بعضها البعض ، وخـــلال عـــام ١٩٩٥ ارتفعت المصاريف الإدارية والعمومية إلى قرابة ضـــعف إجمـــالي الـــدخل قبـــل الضريبة مقارنة بعام ١٩٩٤ إلا أن النتيجة المتعلقة بالكفاءة التشغيلية بقيت ســـالبة دالـــة على الخسائر ، أما في عام ١٩٩٦فقد سجلت النسبة تراجعاً كبيرا نتيجة الارتفاع في حجـــم المصاريف الإدارية والعمومية متزامنةً مع انخفاض إجمالي الأرباح قبـــل الـــضريبة التـــي حققها المصرف نهاية العام ، رغم تدعيم الجهاز الإداري للمصرف بعناصـــر جديـــدة مـــن

الكفاءات البشرية المؤهلة وتم عقد قرابة ٢١٩ دورة هذا العام ، وكذلك تم افتتـــاح المزيـــد من الفروع المصرفية ، إضافة إلى الانتهاء من نظام ربط الفـــروع مـــع بعـــضها الـــبعض حاسوبياً .

وبذلك تشير نتيجة مؤشر الكفاءة التشغيلية بعد الدمج إلى أن عملية الدمج بين بنـــك المشرق وبنك الأردن والخليج لم يكن لها اثر ايجابي في تحسين ورفـــع مـــستوى الكفـــاءة التشغيلية في الفترة التي أعقبت الدمج فقد بلغ متوسط نسبة الكفاءة التشغيلية بعـــد الـــدمج سالب (٢,٨٦%) لفترة ما بعد الدمج مقارنة مع (٥,٨٤%) لفترة ما قبل الدمج ،ويتـــضح من ذلك أن المصاريف الإدارية والعمومية أضيفت إلى العجز الذي عانى منه مصرف الأردن والخليج بعد الدمج والتي ساهمت بضعف التحسن في مستوى الكفاءة التشغيلية مقارنة مـــع متوسط نسبة الكفاءة التشغيلية لفترة ما قبل الدمج نتيجة تأكل الأرباح المتواضـــعة التـــي تحققت لتغطية الخسائر والعجز الذي أصاب حقوق الملكية وبالتالي لم يكن لهذا المعيار بعد عملية الدمج من اثر ايجابي لإحداث وامتلاك ميزة تنافسية مع بقية المصارف العاملة فـــي السوق المصرفي الأردني كثمرة من ثمار عملية الدمج المصرفي .

٢. النسبة (٢) : كفاية رأس المال = حقوق الملكية / الأصول المرجحة بالمخاطر

بداية يجب التنويه إلى أن ميزانية بنك الأردن والخليج كما هي في ٢٩ أيـــار١٩٩٣ (عام الاندماج) أظهرت خسائر متراكمة بلغت ٤٨,٦٠٠ مليون دينـــار ، كمـــا أظهـــرت أن حقوق المساهمين بلغت ٩ مليون دينار ، وبذلك وصـــل العجـــز فـــي حقـــوق المـــساهمين ٣٩,٦٠٠ مليون دينار .

أما بنك المشرق فكانت خسائره المتراكمة لغاية ٢٩ أيار ١٩٩٣ قد بلغت ١٦,٢٠٠ مليون دينار ، في حين بلغت حقوق الملكية ٥,٤٠٠ مليون دينار ، وبذلك يكون العجز فـــي

حقوق المساهمين قد بلغ ١٠,٨٠٠ مليون دينار ، وعليه تكون خسائر بنك الأردن والخليج بعد الدمج مع مصرف المشرق وصلت لغاية ٦٤,٨٠٠ مليون دينار ، وان العجز في حقوق المساهمين بلغ ٥٠,٤٠٠ مليون دينار ، علماً أن البنك المركزي منح تسهيلات ائتمانية إلى كلا المصرفين بلغت ٤٤ مليون دينار كما أظهرتها الميزانية العامة للمصرف بعد الاندماج .

نتيجة للظروف الصعبة تلك التي عاشها المصرفان واستكمالاً لتنفيذ عملية الاندماج تم إعادة هيكلة رأسمال المصرف الجديد (بنك الأردن والخليج) بعد عقد اتفاقية تفاهم ما بين لجنة إدارة بنك الأردن والخليج ومجموعة من المستثمرين الأردنيين والعرب ، حيث تم تسديد رأس المال الجديد بطريق الاكتتاب الخاص لخمسة عشر مليون دينار ، وبطريق الاكتتاب العام لخمسة ملايين دينار.

شهد مؤشر معدل كفاية رأس المال لدى بنك الأردن والخليج الجديد تدهوراً كبيراً في الفترة التي أعقبت عملية الدمج حيث بلغ سالب (٢٠,٢٣%) مقارنة مع (١٣,٥٢%) لمرحلة ما قبل الدمج نتيجة وجود عجز كبير في رأس المال للأعوام الثلاث التي أعقبت عملية الدمج وحجم الخسائر الكبيرة التي لحقت ببنك الأردن والخليج وتحديدا بحقوق الملكية ، ففي عامي ١٩٩٦ و ١٩٩٥ مقارنة بعام ١٩٩٤ استمر انخفاض صافي العجز في حقوق الملكية إلى ٣٠,٢٠٠ مليون دينار كما هو في نهاية عام ١٩٩٦ نتيجة تحقيق أرباح متواضعة في تلك الأعوام والتي تم تخصيص جزء منها كاحتياطيات اختيارية وإجبارية ، وانخفضت بذلك خسائر المصرف المتراكمة إلى أن بلغت ٥٣,٤٠٠ مليون دينار في نهاية عام ١٩٩٦ ، ولذلك استمرت هذه النسبة في التحسن التدريجي في خفض العجز وتوالي الارتفاع في رصيد إجمالي الموجودات ، بمعنى أن الاندماج القسري بين مصارف تمر بظروف صعبة من خسائر مالية وعجوزات تعمل على تأكل رأس المال تؤدي

إلى صعوبات مالية تثقل كاهل رأس المال وحقوق المساهمين وبالتالي تدني نسب كفاية رأس المال وتحديداً في الفترة التي تلت عملية الاندماج مباشرةً ، ونتجة لذلك لم يكن لعملية الدمج المصرفي من اثر ايجابي كبير قادرة على خلق ميزة تنافسية تجنيها المصارف المشاركة (بنك المشرق و بنك الأردن والخليج) من عملية الدمج المصرفي في الأجل القصير.

٣. النسبة (٣) ربحية المصرف ، وتم تناولها ضمن المؤشرات التالية :

- **معدل العائد على الموجودات (*ROA*)= إجمالي الأرباح قبل الضريبة / مجموع الموجودات**
- **معدل العائد على حقوق الملكية (*ROE*) = إجمالي الأرباح قبل الضريبة / مجموع حقوق الملكية**

أ. العائد على الموجودات . أظهرت نسبة العائد على الموجودات لفترة ما بعد الدمج لبنك الأردن والخليج الجديد تحسناً في الفترة التي أعقبت الدمج (١,٥٦%) مقارنة مع معدل (٠,٠٩%) لمرحلة ما قبل الدمج ، فقد ارتفعت في عام ١٩٩٥مقارنة بعام ١٩٩٤ ويعود ذلك لارتفاع إجمالي الأرباح قبل الضريبة بنسبة اكبر من الارتفاع في مجموع الموجودات ، أما في عام ١٩٩٦ فقد انخفضت هذه النسبة نتيجة الارتفاع الكبير في الموجودات(للتوسع في الاستثمارات طويلة الأجل والتسهيلات الائتمانية والارتفاع في النقدية والأرصدة لدى المصارف الأخرى والبنك المركزي) مع انخفاض في إجمالي الدخل قبل الضريبة نهاية العام (لارتفاع مبلغ الفوائد المدينة وانخفاض إيراد فروق العملات الأجنبية والارتفاع الكبير في مخصص التسهيلات الائتمانية) .

يتضح أن نتائج مؤشر العائد على الموجودات قد حقق تحسناً فارتفع إلى معدل ١,٥٦% لفترة ما بعد الدمج مقارنة مع معدل ٠,٠٩% لفترة ما قبل الدمج، وبذلك حقق تقدماً هاماً ليحتل المركز الثالث على صعيد العائد على الموجودات في نهاية عام الدمج الأول على مستوى القطاع المصرفي الاردني .

ب. العائد على حقوق الملكية . شهد معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الأردن والخليج في فترة ما بعد الدمج هبوطا في القيمة السالبة (٤,٤٦%) للأعوام الثلاثة التي أعقبت عملية الدمج مقارنة مع معدل (٢,٤٣%) لفترة ما قبل الدمج ، حيث سجل انخفاضاً في عام ١٩٩٥ مقارنة بعام ١٩٩٤ ومرد ذلك لارتفاع إجمالي الأرباح قبل الضريبة والذي ساهم في خفض العجز في حقوق الملكية ، أما في عام ١٩٩٦ فان المؤشر السالب للعائد على حقوق الملكية قد ارتفع لانخفاض إجمالي الأرباح المتحققة قبل الضريبة للمصرف نهاية العام بسبب ارتفاع مبلغ الفوائد المدفوعة وانخفاض إيراد فروق العملات الأجنبية والارتفاع الكبير في مخصص التسهيلات الائتمانية فانخفضت الاحتياطيات الإجبارية وتلاشت الاختيارية وانخفض العجز في حقوق الملكية.

من خلال مقارنة نتائج معدل العائد على حقوق الملكية بعد الدمج مع ما قبل عملية الدمج يتضح أنه شهد تدهوراً رغم الارتفاع في إجمالي الأرباح المتحققة والذي ذهب جزء منه في تخفيض العجز الكبير الذي كانت تعاني منه حقوق الملكية ، ونتيجة لذلك لم يكن للدمج بين المصرفين المذكورين اثر هام في حقل التنافسية لهذا المؤشر لبنك الأردن والخليج الجديد فجاء ترتيب بنك الأردن والخليج متأخراً في المرتبة السابعة عشر[1] من أصل عشرون مصرفاً تجارياً عاملاً في الأردن بعد مرور عام على عملية الدمج المصرفي .

[1] مجلة البنوك في الأردن ،"المواقع والانجازات لعام ١٩٩٤" ،العدد التاسع ،(تشرين ثاني /كانون أول ١٩٩٥) ، ص.٣٦ .

٤. النسبة (٤) : والتي تتصل بالحصة السوقية محلياً من الودائع والتسهيلات الائتمانية و تنقسم إلى :

- الحصة السوقية للمصرف محلياً من التسهيلات الائتمانية = تسهيلات المصرف / إجمالي تسهيلات القطاع المصرفي الأردني
- الحصة السوقية للمصرف محلياً من الودائع = ودائع المصرف / إجمالي ودائع القطاع المصرفي الأردني

أ. تبين نتائج مؤشر نصيب بنك الأردن والخليج الجديد من التسهيلات الائتمانية ، لفترة ما بعد عملية الاندماج التي بلغت (٠٢,٥٣%) مقارنة مع معدل (٢,٨١%) لمرحلة ما قبل الاندماج أن الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية شهدت تراجعاً ، فنجد أن التسهيلات الائتمانية للمصرف سجلت ارتفاعاً عام ١٩٩٥ نتيجة لارتفاع حجم التسهيلات الممنوحة من المصرف والتي تمثلت في ارتفاع قيمة الكمبيالات المخصومة وقيمة الجاري مدين وقيمة السلف والقروض المقدمة ، كل ذلك بالتزامن مع الارتفاع في إجمالي التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي الأردني مقارنة بعام ١٩٩٤ ولكن هذه النسبة عادت إلى الانخفاض ثانية عام ١٩٩٦ بسبب الانخفاض في حجم التسهيلات الائتمانية للمصرف مع الارتفاع في التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي .

لكن العجز الكبير الذي لحق بحقوق الملكية لبنك الأردن والخليج وبنك المشرق قبل الدمج قد وضع كثيراً من التحديدات على استثمار الأموال وخاصةً التسهيلات الائتمانية لفترة ما بعد الدمج ، ولذلك فان الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية في السوق المحلي قد تراجعت في فترة ما بعد الدمج مقارنة مع فترة ما قبل الدمج ، وبذلك فان عملية الدمج لم تمنح بنك الأردن والخليج الجديد فرصة التميز في التنافس تحت مظلة هذا المؤشر

(الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية) .

ب. الحصة السوقية للمصرف من الودائع . شهدت نسبة الحصة السوقية لبنــك الأردن والخليج الجديد انخفاضا في مرحلة ما بعد الدمج (٢,٢٣%)مقارنة مــع معــدل (٢,٨٧%) لفترة ما قبل الدمج ، وبذلك فأن عملية الدمج لم يكن لها اثر ايجابي علــى معــدل ودائــع ألمصرف الجديد من إجمالي ودائع القطاع المصرفي بل تراجعت مقارنة بما عليه الحال قبل الدمج ولكن من الناحية المطلقة ارتفعت الودائع من ١٠٢,٧٢٥ مليون دينار في نهاية عام ١٩٩٤ إلى ١٣٤,١٢١ مليون دينار في نهاية عام ١٩٩٥ بزيادة مقدارها ٣١,٣٩٦ مليون دينار بنسبة ٣٠,٦% ، نتيجة لارتفاع حجم الودائع لدى المصرف والتي تمثلت في ارتفــاع ودائع العملاء والمصارف وارتفاع التأمينات النقدية المختلفة مع ارتفاع بالمقابل في حجــم الودائع للقطاع المصرفي وفي عام ١٩٩٦ واصلت ارتفاعها إلى أن وصلت الى ١٤٥,٢٧٨ مليون دينار أي أن الدمج المصرفي ساهم في جذب الكثير مــن المــدخرات والتأمينــات المالية للعملاء ، ومع ذلك فعند مقارنة حصة المصرف مع إجمالي ودائع الجهاز المــصرفي يتبين أن عملية الدمج لم تساعد بنك الأردن والخليج الجديد في الحفاظ على الحصة السوقية من الودائع في السوق المحلي بل تراجعت مقارنة مع مستوى الحصة السوقية لفترة ما قبل الدمج ، وبذلك فان عملية الدمج لم تمنح بنك الأردن والخليج مكانة تنافسية أمام المصارف الأخرى على هذا الصعيد .

٥ - ١ .ج نتائج احتساب المؤشرات المالية لدمج بنك الأعمال والبنك الأهلي الاردني قبل وبعد الدمج ، الجدول رقم (٨) يوضح ذلك :

الجدول رقم (٢)*

نتائج المؤشرات المالية لدمج البنك الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد الدمج

الفترة / النسب و البنك		قبل الدمج (المتوسط الحسابي)		بعد الدمج (المتوسط الحسابي)
الكفاءة التشغيلية	بنك الأعمال	%٣,٢١	%٢,٢٨	%٢,٨١
	البنك الأهلي الأردني	%١,٣٦		
كفاية رأس المال	بنك الأعمال	%٧,٩٣	%١٣,٤	%١٥,٥١
	البنك الأهلي الأردني	%١٨,٨٧		
العائد على الموجودات	بنك الأعمال	%١,٢٣	%١,٥١	%٠,٥
	البنك الأهلي الأردني	%١,٨		
العائد على حقوق الملكية	بنك الأعمال	%٧,٠٢	%٨,٦٥	%٤,٦١
	البنك الأهلي الأردني	%١٠,٢٩		
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	بنك الأعمال	%٢,٤٣	%٤,٢٣	%١٠,١
	البنك الأهلي الأردني	%٦,٠٣		
الحصة السوقية من الودائع	بنك الأعمال	%٢,٥٣	%٤,٠٣	%٨,٤٦
	البنك الأهلي الأردني	%٥,٥٣		

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث اعتماداً على الملاحق (٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨) .

أظهرت نتائج المؤشرات المالية لعملية اندماج البنك الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد الدمج ما يلي :

١. النسبة (١) : الكفاءة التشغيلية = المصاريف عدا الفوائد /" الدخل الصافي من الفوائد + الدخل الصافي عدا الفوائد "

أظهرت نتيجة معدل مؤشر الكفاءة التشغيلية أن عملية الدمج بين بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني لم يكن لها اثر ايجابي في تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية في الفترة التي أعقبت الدمج فقد بلغ (٢,٨١%) مقارنة مع معدل (٢,٢٨%) لفترة ما قبل الدمج ، فلم يتحسن عام ١٩٩٨ لانخفاض رصيد المصاريف الإدارية والعمومية بالرغم من بعض المبادرات الرامية إلى تطوير نوعية الخدمات ورفع كفاءة العمليات إضافة إلى إعادة تنظيم الأعمال ومراجعة وتحديث الإجراءات للمنتجات والخدمات المصرفية، كما تم في هذه المرحلة الانتهاء من تطبيق النظام الآلي الجديد لثلاثين فرعا ، ولكن رافق ذلك انخفاض بنسبة اكبر في إجمالي الأرباح قبل الضريبة مما اثر سلباً على نتيجة هذا المؤشر مقارنة بعام ١٩٩٧ ، أما خلال عام ١٩٩٩فقد سجلت النسبة انخفاضاً والذي يدل على تحسن ملموس في الكفاءة التشغيلية بسبب الانخفاض في المصاريف الإدارية والعمومية .

إن معيار الكفاءة التشغيلية لم يظهر تحسناً بل تراجع لدى البنك الأهلي الأردني الجديد بعد عملية الدمج مقارنة عما كان عليه الحال قبل الدمج بمعنى أن عملية الدمج لم تساهم في تحسن مستوى الكفاءة التشغيلية بعد الدمج ولم تمنح المصرف المندمج الجديد مكانة متقدمة لإكسابه ميزةً تنافسية في الكفاءة التشغيلية على صعيد السوق المصرفي الاردني .

٢. النسبة (٢) : كفاية رأس المال = حقوق الملكية / الأصول المرجحة بالمخاطر

شهدت نسبة كفاية رأس المال تحسناً كبيراً في الفترة التالية التي أعقبت عملية الـدمج للمصرف الأهلي الاردني الجديد (١٥,٥١%) مقارنـة مـع معـدل كفايـة رأس المـال(١٣,٤%) لفترة ما قبل الاندماج ، ولذلك يمكن القول أن الاندماج المـصرفي بـين البنـك الأهلي الاردني وبنك الأعمال قد ساهم في ارتفاع معدل كفاية رأس المال والحفـاظ علـى مركز متقدم مع المصارف الأخرى ، فقد حافظ على المركز الثالث من حيث الحجم فارتفعت الموجودات وحقوق الملكية .

٣. النسبة (٣) ربحية المصرف ، وتم تناولها ضمن المؤشرات التالية :

- معدل العائد على الموجودات (*ROA*)= إجمالي الأرباح قبل الـضريبة / مجمـوع الموجودات
- معدل العائد على حقوق الملكية (*ROE*) = إجمالي الأرباح قبل الضريبة / مجموع حقوق الملكية

أ. شهد مؤشر العائد على الموجودات انخفاضا في عام ١٩٩٨مقارنـة بعـام ١٩٩٧ ويعود ذلك لانخفاض إجمالي الدخل قبل الضريبة وبنسبة اكبر من الارتفاع في الموجـودات ، أما في عام ١٩٩٩ فقد انخفضت هذه النسبة نتيجة الارتفاع في الموجـودات والخـسارة الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردني والتي بلغت ١٥,٨٣١ مليون دينار نهايـة العـام التي حدثت بسبب ارتفاع الفوائد المدفوعة بنسبة اكبر من الفوائد والعمـولات المقبوضـة إضافة إلى انخفاض إيرادات استثمارات المحفظة وارتفاع المصاريف الإدارية والعمومية .

إن مؤشر العائد على الموجودات لدى كلا المصرفان اظهر تراجعاً عند مقارنة معدل المؤشر للبنك الأهلي الاردني الجديد الذي بلغ (٠,٥%) بعد عملية الدمج، مقارنة مع معدل (١,٥١%) للمصرفين المندمجين قبل الدمج ، ومما زاد الحال سوءاً الخسائر الكبيرة التـي

لحقت بالبنك الأهلي الأردني الجديد نهاية عام ١٩٩٩وبالتالي لم يظهر اثر ايجـــابي لعمليـــة الدمج لهذا المؤشر في زيادة العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني .

ب. العائد على حقوق الملكية . شهد العائد على حقوق الملكية تدهوراً بعد عملية الدمج بين المصرفين (بنك الأعمال والبنك الأهلي الاردني) فقد سجل هذا المؤشر انخفاضـــاً فـــي الفترة التي أعقبت عملية الدمج حيث بلغت (٤,٦١%) مقارنة مع معدل (٨,٦٥%) لمرحلة ما قبل الدمج ، فانخفضت النسبة في عام ١٩٩٨ مقارنة بعام ١٩٩٧ ومرد ذلك للانخفاض في إجمالي الأرباح قبل الضريبة والتي حدثت نتيجة لارتفاع مبلغ الفوائد المدينة إضافة إلى الانخفاض الحاد الذي أصاب أرباح محفظة الأوراق المالية وكذلك الانخفاض في الإيـــرادات الأخرى مع الارتفاع بنسبة اكبر في حقوق الملكية نتيجة ارتفـــاع الاحتياطيـــات الاختياريـــة والأرباح المدورة ، أما في عام ١٩٩٩فقد واصلت نتيجة هذه النسبة انخفاضها وذلك بسبب الانخفاض في حقوق الملكية والخسارة الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردنـــي الجديـــد والتي بلغت ١٥,٨٣١ مليون دينار نهاية العام نتيجة لارتفاع الفوائد المدفوعة بنسبة اكبـــر من الفوائد والعمولات المقبوضة إضافة إلى انخفاض إيرادات استثمارات المحفظة وارتفـــاع المصاريف الإدارية والعمومية .

٤. الحصة السوقية للمصرف محلياً ، وتم تناولها ضمن المؤشرات التالية :

- الحصة السوقية للمصرف محلياً من التسهيلات الائتمانية = تسهيلات المـــصرف / إجمالي تسهيلات القطاع المصرفي الأردني

- الحصة السوقية للمصرف محلياً من الودائع = ودائع المصرف / إجمـــالي ودائـــع القطاع المصرفي الأردني

أ. الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية. تشير إلى أن عملية الدمج عملت على تحسن معدل الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية للبنك الأهلي الاردني الجديد التي بلغت (١٠,١%) بعد الدمج ، مقارنة ب (٤,٠٣%) بما هو عليه الحال للبنك الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل الدمج ، وأصبح المصرف الجديد يحتل(١٠/١) الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية للجهاز المصرفي الأردني فازدادت نشاطات البنك الأهلي الاردني وخاصة في المشاركة بقروض التجمعات البنكية إضافة إلى زيادة حجم البرامج التمويلية الموجهة للأفراد ، فقد شارك البنك الأهلي الاردني في القرض الممنوح للحكومة الأردنية عام ١٩٩٨بمبلغ ١٠ مليون دولار أمريكي وقرضاً أخر لشركة الاتصالات الفلسطينية بمبلغ ١,٢ مليون دولار أمريكي ، كذلك ارتفعت التسهيلات الائتمانية لمعظم القطاعات الاقتصادية مما عمل على تمكين البنك الأهلي الاردني الجديد لاحتلال مركزاً تنافسياً متقدماً يرجع الفضل فيه إلى حشد الموارد المالية والكفاءات البشرية للبنك الأهلي الاردني وبنك الأعمال المشاركين في عملية الدمج .

ب. الحصة السوقية للمصرف من الودائع . شهدت عملية الدمج المصرفي تحسناً في حجم الودائع للبنك الأهلي الأردني الجديد بحصة سوقية محلية من الودائع بلغت (٨,٤٦%) مقارنة ب (٤,٠٣%) قبل الدمج، ولا أدل على ذلك سوى ما ألت إليه أرصدة الودائع للمصرف الجديد (البنك الأهلي الأردني) فقد ارتفعت الودائع وبلغت ٦٠٨,٥٢٣ مليون دينار عام ١٩٩٨ بحصة سوقية بلغت (٧,٦ %) مقارنة مع٥٩٥,٨٩٩ مليون دينار وحصة سوقية كانت (٨,٦%) عام ١٩٩٧ وارتفعت فيما بعد لتصل إلى ٦٩٠,٥٤٢ مليون دينار وبنسبة (٩,٢%) عام ١٩٩٩ولهذا السبب وبفضل عملية الدمج فقد احتل البنك الأهلي الأردني الجديد مركزاً تنافسياً واحتل المركز الخامس بين المصارف العاملة في السوق المصرفي الاردني .

٥– ٢. المبحث الثاني : نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدمج المصرفي لكل حالة من حـــالات الـــدمج وأثرها على الميزة التنافسية وتحديداً ضمن المؤشرات المالية التالية: الكفـــاءة التـــشغيلية، وكفاية رأس المال، ومستوى الربحية والحصة السوقية للمصارف المندمجـــة محليـــاً مـــن التسهيلات الائتمانية والودائع.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار "مان ويتني" اللامعلمي وذلك لأن عدد عينات الدراسة قليل، وهذا الاختبار بديل لاختبار (ت) في الاختبارات المعلمية. وكانت نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التشغيلية تعزى إلى الدمج المصرفي (قبل وبعد عملية الدمج)" وتم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين ، وتم اختبار كل منهما على حده باستخدام اختبار "مان ويتني" وكما يلي :

١. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالـــة إحـــصائية فـــي الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد عملية الدمج "، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% لمجمل البنكين الأهلـــي الأردني والأعمال قبل وبعد عملية الدمج ، وهذا دليل على أن عملية الدمج لم تـــؤثر بـــشكل دال إحصائي في رفع وتحسين الكفاءة التشغيلية للمصرف الأهلي الاردني بعد عملية الـــدمج ، بمعنى أن عملية الدمج لم تؤثر ايجاباً في تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية فـــي الفتـــرة التي أعقبت الدمج فلم تتحسن الكفاءة التشغيلية عام ١٩٩٨وفـــي عـــام ١٩٩٩ لانخفـــاض رصيد المصاريف الإدارية والعمومية ورافق ذلك انخفاض بنسبة اكبر في إجمالي الأربـــاح قبل الضريبة مما اثر سلباً على الكفاءة التشغيلية مقارنة بعام ١٩٩٧ ، وهذا يتوافق مـــع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,٥٣٣) جدول رقم (٣) ، وهـــي غيـــر دالـــة إحصائياً ولأنها أعلى من (٠,٠٥) ، لذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى التـــي تـــنص على أنه" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكـــين الأهلـــي الأردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج ".

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار مان ويتني للفروقات في الكفاءة التشغيلية لبنكي الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد الدمج

	البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني الجديد
قيمة مان ويتني	٣	٤	٣
قيمة Z	٠,٦٥٥	٠,٢١٨	٠,٦٨٥
الدلالة الإحصائية	٠,٥١٣	٠,٨٢٧	٠,٥٣٣

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج "، أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق بعد عملية الدمج مقارنة بفترة ما قبل عملية الدمج ، وذلك بسبب تآكل الأرباح المتواضعة المتحققة واستخدامها في تخفيض العجز الذي تعاني منه حقوق الملكية ، والذي يتوافق ونتيجة الدلالة الإحصائية التي بلغت (٠,١٢٧) وهي غير دالة إحصائياً ، جدول رقم (٤) ، ولأنها أعلى من (٠,٠٥) ، لذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج " .

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات في الكفاءة التشغيلية لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج

	بنك الأردن والخليج	بنك المشرق	بنك الأردن والخليج الجديد
قيمة مان ويتني	٣	٠,٠٠	١,٠٠
قيمة Z	٠,٦٥٥	١,٩٦٤	١,٥٣٨
الدلالة الإحصائية	٠,٠٥	٠,٥١٣	٠,١٢٧

الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال تعزى إلى الدمج المصرفي قبل وبعد عملية الدمج "، تم تقسيمها إلى فرضيتين فرعيتين ، وتم استخدام اختبار "مان ويتني" وكما يلي :

١. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد عملية الدمج "، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلال إحصائية عند مستوى ٥% في درجة كفاية رأس المال لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بفترة ما قبل الدمج ، وهذا دليل على أن عملية الدمج لها تأثير ذو دلالة إحصائية في رفع وتحسين كفاية رأس المال للمصرف الأهلي الاردني بعد عملية الدمج، جدول رقم (٥) ، ففي نهاية عام ١٩٩٧ونتيجة للسياسات

الاقراضية والاستثمارية المدروسة الهادفة للموائمة بين السيولة والربحية والأمان بلغ معدل كفاية رأس المال ١٧,٧٢% نتيجة ارتفاع الموجودات إلى ٧٥٦,٩ مليون دينـــار وارتفـــاع حقوق المساهمين إلى ٦٩ مليون دينار ، وتحقق أرباحا إجمالية بلغت ١٠,٣ مليون دينار ، وفي عام ١٩٩٨ ورغم الانخفاض البسيط في كفاية رأس المال التي بلغـــت ١٦,٢% فهـــو يمثل ضعف المعيار العالمي المطلوب حسب مقررات لجنة بازل، كذلك ارتفعت الموجـــودات في عام ١٩٩٨ لتبلغ ٨٠٥,٣ مليون دينار وارتفعت حقوق المساهمين لتبلغ ايـــضاً ٧٢,٧ مليون دينار ، لكن وفي عام ١٩٩٩ اتجهت كفايـــة رأس المـــال نحـــو الهبـــوط ولحقـــت بالمصرف خسارة وصلت في نهاية العام الى١٥,٦٢٥ مليون دينار، وبالرغم من ذلك بلغت كفاية رأس المال ١٢,٦% نهاية العام المذكور ، والذي يتوافق ونتيجة الدلالة الإحـــصائية التي بلغت (٠,٠٥) وهي دالة إحصائياً ، لذلك فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبـــل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد عملية الدمج ".

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات في درجة كفاية رأس المال للبنك الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد الدمج

	البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني الجديد
قيمة مان ويتني	٠٠٠	٠,٠٠	٠٠٠
قيمة Z	١,٩٩٣	١,٩٦٤	١,٩٦٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٤٦	٠,٠٥	٠,٠٥

٢. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج "، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في درجة كفاية رأس المال لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة مع فترة ما قبل الدمج. جدول رقم (٦) ، وذلك لان عملية الدمج كان لها تأثير كبير في مستوى كفاية رأس المال لبنك الأردن والخليج بعد الدمج ، لأنه في الأعوام الثلاث التي أعقبت عملية الاندماج (١٩٩٤، ١٩٩٥ و١٩٩٦) استمر تأثير العجز الكبير في حقوق الملكية ، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,٠٥) وهي دالة إحصائياً ، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على" وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج "

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات في درجة كفاية رأس المال لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج

	بنك الأردن والخليج	بنك المشرق	بنك الأردن والخليج الجديد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قيمة Z	١,٩٦٤	١,٩٦٤	١,٩٦٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الربحية تعزى إلى الدمج ، قبل وبعد عملية الدمج "، تم تقسيم هذه الفرضية إلى قسمين الأول يتعلق بنسبة العائد على الموجودات والثاني يتعلق بنسبة العائد على حقوق الملكية، ثم تم استخدام اختبار "مان ويتني" وكما يلي:

١. الفرضية الفرعية الأولى : تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد عملية الدمج "، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ٥% في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال بعد عملية الدمج مقارنة بفترة ما

قبل الدمج ، بمعنى أن عملية الدمج لم تكن مؤثرة في العائد على الموجودات لمجمل بعد عملية الدمج ، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,١٨٤) وهي غير دالة إحصائياً ، جدول رقم (٧)،ولأنها أعلى من (٠,٠٥) لذلك نقبل الفرضية الفرعية الاولى التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد عملية الدمج " .

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات في نسبة العائد على الموجودات للبنك الأهلي الأردني والأعمال قبل وبعد الدمج

	البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني الجديد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٢,٠٠	١,٥٠
قيمة Z	١,٩٩٣	١,٠٩١	١,٣٢٨
الدلالة الإحصائية	٠,٠٤٦	٠,٢٧٥	٠,١٨٤

٢. الفرضية الفرعية الثانية : تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد عملية الدمج "، وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلال إحصائية عند مستوى ٥% في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين المشرق وبنك الأردن والخليج بعد عملية الدمج مقارنة بالفترة التي سبقت عملية الدمج ، مما يدلل على أن عملية الاندماج كانت مؤثرة

بصورة ايجابية في العائد على الموجودات لبنك الأردن والخليج بعد عملية الـدمج ، وهـذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,٠٥) وهـي دالـة إحـصائياً ، جدول رقم (٨) ، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة التي تـنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكـين بنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد عملية الدمج .

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات لنسبة العائد على الموجودات لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج

	بنك المشرق	بنك الأردن والخليج	بنك الأردن والخليج الجديد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قيمة Z	١,٩٩٣	١,٩٦٤	١,٩٦٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٤٦	٠,٠٥	٠,٠٥

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحـصائية فـي نسبة العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج "، فقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلال إحصائية عنـد مـستوى ٥% في نسبة العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بفترة مـا قبـل الدمج ، مؤكدة بذلك انعدام تأثير عملية الدمج تجاه العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين

الأهلي الاردني وبنك الأعمال بعد عملية الدمج كما في عامي ١٩٩٧ وفي عام ١٩٩٨ومرد ذلك للانخفاض في إجمالي الأرباح قبل الضريبة واتي حدثت نتيجة لارتفاع مبلـــغ الفوائـــد المدينة إضافة إلى الانخفاض الحاد الذي أصاب أربـــاح محفظـــة الأوراق الماليـــة وكـــذلك الانخفاض في الإيرادات الأخرى مع الارتفاع بنسبة اكبر في حقوق الملكية نتيجـــة ارتفـــاع الاحتياطيات الاختيارية والأرباح المدورة ، أما في عام ١٩٩٩فقد واصلت نتيجة هذه النسبة انخفاضها وذلك بسبب الخسارة الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردني الجديد والتي بلغت ١٥,٨٣١ مليون دينار نهاية العام نتيجة لارتفاع الفوائد المدفوعة بنسبة اكبر من الفوائـــد والعمولات المقبوضة إضافة إلى انخفاض إيرادات استثمارات المحفظة وارتفاع المـــصاريف الإدارية والعمومية ، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالـــة الإحـــصائية للاختبـــار التـــي بلغـــت (٠,١٢٧) وهي غير دالة إحصائياً ولأنها أعلى من (٠,٠٥)، لذلك نقبل الفرضية الفرعيـــة الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على حقـــوق الملكية لمجمل البنكين الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج ، والجدول رقم (٩) يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار مان ويتني للفروقات في نسبة العائد على حقوق الملكية للبنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل وبعد الدمج

	البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني الجديد
قيمة مان ويتني	٣,٠٠	٣,٠٠	١,٠٠
قيمة Z	٠,٦٥٥	٠,٦٥٥	١,٥٢٨
الدلالة الإحصائية	٠,٥١٣	٠,٥١٣	٠,١٢٧

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج "، وتشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى ٥% في نسبة العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج ، بمعنى أن عملية الدمج لم تكن مؤثرة في العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق بعد الدمج مقارنة بفترة ما بعد الدمج ، فقد بقي العائد على حقوق الملكية في القيمة السالبة للأعوام الثلاثة التي أعقبت عملية الدمج ، ولكن هذا الهبوط السلبي سجل انخفاضاً في عام ١٩٩٥ مقارنة بعام ١٩٩٤ ومرد ذلك لارتفاع إجمالي الأرباح قبل الضريبة والذي ساهم في خفض العجز في حقوق الملكية ، أما في عام ١٩٩٦ فان المؤشر السالب لحقوق الملكية قد ارتفع لانخفاض إجمالي الأرباح المتحققة قبل الضريبة للمصرف نهاية العام بسبب ارتفاع مبلغ الفوائد المدفوعة وانخفاض إيراد فروق العملات الأجنبية والارتفاع

الكبير في مخصص التسهيلات الائتمانية فانخفضت الاحتياطيات الإجبارية وتلاشت الاختيارية وانخفض العجز في حقوق الملكية ، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,١٢٧) وهي غير دالة إحصائياً لأنها أعلى من (٠,٠٥) ، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج " ، والجدول رقم (١٠) يوضح هذه النتائج :

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار مان ويتني للفروقات لنسبة العائد على حقوق الملكية لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج

	بنك الأردن والخليج	بنك المشرق	بنك الأردن والخليج الموحد
قيمة مان ويتني	٣,٠٠	٠,٠٠	١,٠٠
قيمة Z	٠,٦٥٥	١,٩٦٤	١,٥٢٨
الدلالة الإحصائية	٠,٥١٣	٠,٠٥	٠,١٢٧

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين دمج المصارف وحصتها السوقية محلياً"، تم تقسيم هذه الفرضية إلى قسمين الأول يتعلق بالحصة السوقية للتسهيلات الائتمانية والثاني يتعلق بالحصة السوقية للودائع، ثم تم استخدام اختبار "مان ويتني" وكما يلي:

١. الفرضية الفرعية الأولى : تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج "، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلال إحصائية عند مستوى ٥% في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج ، جدول رقم (١١) ، وهذا دليل على أن عملية الدمج لها أثر ايجابي في رفع وتحسين الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بالفترة التي سبقت عملية الدمج، بمعنى أن عملية الدمج عملت على تحسن الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية للبنك الأهلي الاردني الجديد التي بلغت (١٠,١%) بعد الدمج ، إذا ماقورنت ب(٤,٠٣%) بما هو عليه الحال للبنك الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل الدمج، وأصبح المصرف الجديد يحتل(١٠/١) الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية للجهاز المصرفي الأردني، فازدادت نشاطات المصرف الأهلي الاردني وخاصة في المشاركة بقروض التجمعات البنكية ، إضافة إلى زيادة حجم البرامج التمويلية الموجهة للأفراد، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,٠٥) وهي دالة إحصائياً ، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الاولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج " .

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار مان ويتني للفروقات للحصة السوقية للتسهيلات الائتمانية للبنك الأهلي والأعمال قبل وبعد الدمج

	البنك الأهلي	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني الموحد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قيمة Z	١,٩٩٣	١,٩٦٤	١,٩٦٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٤٦	٠,٠٥٠	٠,٠٥٠

٢. الفرضية الفرعية الثانية : تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج "، وقد أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج ، بمعنى أن عملية الدمج لم تكن مؤثرة كي تساهم في تحسين الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق بعد الدمج مقارنة بفترة ما قبل الدمج ، جدول رقم (١٢) ، فنجد أن التسهيلات الائتمانية للمصرف سجلت ارتفاعاً عام ١٩٩٥ نتيجة لارتفاع حجم التسهيلات الممنوحة من المصرف والتي تمثلت في ارتفاع قيمة الكمبيالات المخصومة وقيمة الجاري مدين وقيمة السلف والقروض المقدمة ، كل ذلك بالتزامن مع الارتفاع في إجمالي التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي الأردني مقارنة بعام

١٩٩٤ ولكن هذه النسبة عادت إلى الانخفاض ثانية عام ١٩٩٦ بسبب الانخفاض في حجم التسهيلات الائتمانية للمصرف مع الارتفاع في التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,١٢٧) وهي غير دالة إحـصائياً لكونها أعلى من (٠,٠٥) ، لذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تـنص علـى أنـه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج " ، والجدول رقم (١٢) يوضح هـذه النتائج.

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار مان ويتني للفروقات للحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج

	بنك الأردن والخليج	بنك المشرق	بنك الأردن والخليج الجديد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٠٠
قيمة Z	١,٩٦٤	١,٩٦٤	١,٥٢٨
الدلالة الإحصائية	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,١٢٧

٣. الفرضية الفرعية الثالثة : تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج "، فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في الحصة السوقية للودائع لمجمل البنكين بعد عملية الدمج ، وهذا دليل على أن عملية الدمج كان لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية على الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بما عليه الحال قبل عملية الدمج ، فالدمج عمل على تحسن وارتفاع حجم الودائع للمصرف الأهلي الأردني الجديد بعد مقارنته بما كان قبل الدمج بالنسبة لبنك الإعمال والبنك الأهلي الأردني، ولا أدل على ذلك سوى ما ألت إليه أرصدة الودائع للمصرف الجديد (البنك الأهلي الأردني) فقد ارتفعت الودائع وبلغت ٦٠٨,٥٢٣ مليون دينار عام ١٩٩٨ بحصة سوقية بلغت (٧,٦ %) مقارنة مع٥٩٥,٨٩٩ مليون دينار وحصة سوقية كانت (٨,٦%) عام ١٩٩٧ وارتفعت فيما بعد لتصل إلى ٦٩٠,٥٤٢ مليون دينار وبنسبة (٩,٢%) عام ١٩٩٩، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,٠٥) وهي دالة إحصائياً ، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين الأهلي الاردني وبنك الأعمال قبل وبعد عملية الدمج " ، والجدول رقم (١٣) يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات للحصة السوقية للودائع للبنك الأهلي وبنك الأعمال قبل وبعد الدمج

	البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني الجديد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قيمة Z	١,٩٩٣	١,٩٦٤	١,٩٦٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٤٦	٠,٠٥	٠,٠٥

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين الأردن الخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج "، وتشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٥% في الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين بعد عملية الدمج ، بمعنى أن عملية الدمج كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين الأردن والخليج وبنك المشرق بعد الدمج ، بمعنى أن الدمج كان له اثر في تراجع حصة المصرف الجديد من الودائع مقارنة بما عليه الحال قبل الدمج ، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (٠,٠٥) وهي دالة إحصائياً ، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من الودائع لمجمل

البنكين الأردن الخليج وبنك المشرق قبل وبعد عملية الدمج " ، والجدول رقم (١٤) يوضح هذه النتائج:

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار مان ويتني للفرو قات في الحصة السوقية من الودائع لبنك المشرق وبنك الأردن والخليج قبل وبعد الدمج

	بنك المشرق	بنك الأردن والخليج	البنك الأردن والخليج الجديد
قيمة مان ويتني	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قيمة Z	١,٩٦٤	١,٩٦٤	١,٩٦٤
الدلالة الإحصائية	٠,٠٥	٠,٠٥	٠,٠٥

الفصل السادس

النتائـــــج والتوصيـــــات

٦ - ١ النتائـــج :

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يتعلق بعمليات الدمج المصرفي علـــى مستوى القطاع المصرفي الاردني بشكل عام ، ونتائج أخرى خاصة بكل حالة مـــن حـــالات الدمج المصرفي، وثالثة تتعلق بالدروس المستفادة من بعض التجارب العالمية للانـــدماجات المصرفية .

٦ - ١ أ. أولاً. النتائج العامة للدمج في القطاع المصرفي الاردني فهي:

١. إن أغلب حالات الدمج في القطاع المصرفي الاردني جاءت قسرية ، وكعلاج لحالات تعثر ائتماني أو اللجوء إلى طرق غير مشروعة في التحايل على بعض المصارف من قبـــل البعض مستغلا بذلك ثقة الآخرين والصلاحيات المخولة له .

٢. أهمية الحوافز المقدمة من قبل السلطة النقدية (البنك المركزي الاردنـــي) لتـــشجيع المصارف التجارية للإقبال على الدمج المصرفي بأسلوب طوعي كالقروض الميـــسرة مـــن البنك المركزي للمساهمة في إتمام صفقات الدمج ، والإعفاءات الـــضريبية ومـــن رســـوم انتقال الملكية والتسجيل لدى الجهات الرسمية ذات العلاقة ، والذي كان له الفضل في نجاح حالة الدمج الأولى .

٣. عدم رغبة بعض القيادات الإدارية في المصارف الاتجاه نحو الدمج المصرفي (تغليب المصلحة الذاتية على العامة) ، لان عملية الدمج المصرفي ستؤدي إلى فقـــدان مراكـــزهم القيادية والإدارية .

٤. يتسم السوق المصرفي الاردني بضيقه، إضافة لوجود عدد زائد من المصارف أكثر مما يستدعيه عدد السكان وحجم الاقتصاد الأردني ، ويكمن حل هذه المشكلة إما بتخفيض عدد المصارف واللجوء إلى الدمج المصرفي ، أو توسيع السوق المصرفي من خلال ضم جزء من الأسواق الخارجية إليه عن طريق افتتاح فروع خارجية ، وتصدير الخدمات المصرفية ، وهذه النتيجة تتفق ونتائج دراسة المالكي (إحدى الدراسات السابقة) .

٥. أظهرت الدراسة أن عمليات الدمج المصرفي القسرية تمخض عنها متاعب ونتائج سلبية ، بحاجة إلى كثير من الوقت للتعافي منها ، بينما نجحت عمليات الاندماجات المصرفية الطوعية للمصارف المنطلقة من رؤية واضحة، فاستحوذت على حصص سوقية في توظيف الأموال واستثماراتها وتوسيع قاعدة الودائع لديها ، واحتلت بذلك مراكز تنافسية متقدمة في معظم المؤشرات المالية قيد الدراسة .

٦. إن جميع حالات الدمج موضوع الدراسة لم تحقق انخفاضاً في الكفاءة التشغيلية مقارنة بفترة ما قبل الدمج ، فلم تحقق تحسنا في مجال تخفيض الكلف والنفقات وتتطابق هذه النتيجة بذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Stephen A. Rhoades (1998) .

٧. ساهمت عملية الدمج المصرفي في تسريع خطى النمو وتعاظم المنجزات بعد تعافي المصرف في الأجل الطويل ، فقد استفاد من فرص التمويل المختلفة المتاحة وجذب الودائع على اختلاف أنواعها ، مما مكنه من الاستفادة من ميادين العمل الجديدة وتوسيعها واستثمارها ، الأمر الذي ساعد في تقوية وإسراع معدل نمو المصرف لاحقاً ، ولا أدل على ذلك سوى البيانات المالية الصادرة عن المصرف التجاري (بنك الأردن والخليج سابقاً) والبنك الأهلي الاردني في نهاية العام ٢٠٠٦ ، وهذا يتطابق مع ما ذهبت إليه دراسة (Hahn Franz R (2007 .

٦-١.ب ثانياً . حالة الدمج المصرفي الأولى (عملية الدمج بنـــك الأردن والخليج وبنك المشرق) فكانت نتائجها كما يلي :

١. عدم وجود أثار للدمج المصرفي على الكفاءة التشغيلية، فلم يستفد مــصرف الأردن والخليج من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير خلال فترة ثلاث سنوات التي أعقبت عملية الدمج مع مصرف المشرق ، ولم ينجح المصرف في خفض تكاليف التشغيل للمــصرف الجديــد ، وذلك بسبب المتاعب المالية التي كان يعاني منها كل من المصرفين المندمجين قبيل وأثنـــاء مرحلة الدمج ، إضافة الى حجم الإنفاق الكبير التي تطلبته عملية إعادة الهيكلة لمرحلة مـــا بعد الدمج ، ولم يتمكن المصرف من الاستفادة من انصهار الإمكانات بل اظهر إن متوســـط كلفة العمليات والأعمال للمصرف الجديد الناتجة عن عملية الدمج لم تنخفض ، ولم تمكنـــه ايضاً من تحسين قدرته على التنافسية في هذا المضمار في السوق المصرفي الاردني.

٢. عدم وجود أثار للدمج المصرفي على كفاية رأس المال ، فلم يفلح مــصرف الأردن والخليج الدامج وعلى مدار ثلاث سنوات أعقبت عملية الدمج مع مصرف المشرق من تلبية المعايير الدولية الخاصة بكفاية رأس المال ، وذلك بسبب صعوبة الأوضاع المالية القاســية والخسائر الكبيرة التي أصابت حقوق المساهمين ولم تترك بذلك مجالاً للتنافــسية ، وهــذه نتيجة حتمية لعملية دمج قسري بين بنوك مرت بظروف تعثر استثنائية أجبرت على الــدمج كسبيل للخلاص من التصفية أو الإفلاس من قبل السلطات النقدية ، وهذا مـــا دللـــت عليـــه نتائج التدقيق والتقييم الخاصة بالبنكين من مدققي الحسابات المعينين لهذه الغايـــة والتـــي أظهرت هلاك كامل حسابات رأس المال وحقوق المساهمين.

٣. وجود اثر ايجابي للدمج المصرفي فيما يتعلق بالعائــد علـــى الموجــودات بـــسبب الاستمرار في تحقيق الأرباح مع توالي الارتفاع في حجم الموجودات للفترة التـــي أعقبـــت

عملية الدمج ليبلغ معدل العائد على الموجودات ١,٥% مقارنة مع ٠,٠٩% قبل عملية الدمج بين بنك الأردن والخليج وبنك المشرق .

٤. وجود أثار سلبية قاسية للدمج المصرفي فيما يتعلق بالعائد على حقوق الملكية ومرد ذلك الخسائر المتراكمة والعجز الكبير في حقوق الملكية، والذي جعله في المراتب الدنيا على سلم التنافسية مع المصارف التجارية الأخرى .

٥. عدم وجود اثر ايجابي للدمج المصرفي على الحصة السوقية محلياً من التسهيلات الائتمانية رغم التوسع في توظيف الأموال وتوسيع قاعدة حضور البنك على الساحة المصرفية محلياً ،كسباً للمنافسة ولأخذ حصته من الطلب على الخدمات المصرفية المختلفة ، ويدلل ذلك على عدم استطاعت بنك الأردن و الخليج الجديد الاستفادة من إمكانية التوسع الجغرافي داخل المملكة الأردنية الهاشمية وخارجها للاستفادة من عملية التكامل المتولدة عن الدمج مع بنك المشرق ، بل أظهرت الدراسة ارتفاعاً في حجم التسهيلات الائتمانية الممنوحة مقارنة مع قيمة الودائع المستلمة فوصلت إلى نسبة متوسطها(٧٢,٤٢%) ، مما أدى بالتالي إلى زيادة مخاطر الإقراض الناتجة لمرحلة ما بعد عملية الدمج ، وهذه النتيجة تطابقت مع ما ذهب إليه إحدى الدراسات السابقة (Ellinger .1992) .

٦. عدم وجود اثر ايجابي للدمج المصرفي على الحصة السوقية محلياً من الودائع ، إنما ساهمت عملية الدمج المصرفي فقط في تنويع الودائع وزيادة أجالها فاقتصر أثرها الايجابي في تطور معدل نمو الودائع ، لكنها لم تفلح في إكساب المصرف الدامج عقب عملية الدمج حصة سوقية متفوقة من الودائع تمكنه من الحصول على ميزة تنافسية أمام المصارف التجارية الأخرى العاملة في السوق المصرفي الاردني .

٦-١.ج ثالثاً . نتائج حالـــة الدمج المصرفـــي الثانية (دمج البنـــك الأهلـــي الاردني وبنك الأعمال):

١. عدم وجود أثر للدمج المصرفي على الكفاءة التشغيلية نظراً للنفقات الكبيـــرة التـــي تطلبتها طبيعة المرحلة الجديدة من توحيد أنظمة وأساليب إجراءات العمـــل ، إضـــافة إلـــى زيادة النفقات الإدارية والتكنولوجية المصاحبة لعملية الدمج في محاولة خلق ميزة تنافسيه على هذا الصعيد .

٢. وجود أثر ايجابي للدمج المصرفي فيما يتعلق بكفاية رأس المال ،نتيجة السياسات المصرفية المتوازنة والمرنة القائمة على المواءمة بين عناصر السيولة والربحية والأمان ، ولكون عملية الدمج انطلقت طوعياً بين مصارف ناجحة أصلاً ، فقد تـــم المحافظـــة علـــى معدلات كفاية لرأس المال مرتفعة ومستقرة ، وتمكن المـــصرف الجديـــد وبفـــضل عمليـــة الاندماج من تحسين مستوى كفاية رأس المال بعد الدمج لتـــصبح ١٥,٥١% مقارنـــة مـــع ١٣,٤%للفترة التي سبقت عملية الدمج، ليصبح بذلك ثالث أكبـــر مـــصرف فـــي المملكـــة الأردنية الهاشمية ، وبدورها ساهمت عملية الدمج في منح المصرف الجديد مكانة تنافـــسية متقدمة على مستوى الجهاز المصرفي الاردني ، وهذا يتوافـــق ونتـــائج دراســـة (2007) Hahn Franz R .

٣. لا يوجد أثر للدمج المصرفي بخصوص العائد على الموجودات ، وذلك بفعـــل عـــدم الاستقرار الذي أصاب إجمالي الدخل للسنوات الثلاث التي أعقبت عمليـــة الـــدمج ، وحالـــة الترقب للظروف التي عاشتها مختلف القطاعات الأردنية قبيل وبعـــد وفـــاة جلالـــة الملـــك الحسين رحمه الله وتزامنت هذه الظروف مع الانطلاقة الجديدة للمصرف عقب الدمج .

٤. لا توجد أثار لعملية الدمج المصرفي في نسبة العائد على حقوق الملكية. رغـــم دور الدمج في تجميع الموارد والإمكانات التي ساهمت في تدعيم القواعد الرأســـمالية ودخـــول

ميادين عمل جديدة كالاشتراك في قروض التجمع البنكي ، وبالتالي نمو الأرباح من العمليات التشغيلية ، الا أن الحرص على بناء مخصصات كافية لمواجهة توظيفات الأموال ولاسيما في ظل تباطؤ النمو الاقتصادي ، وجمود الحركة التجارية والاستثمارية قد ساهم في الحيلولة دون تحقيق نمو موازي في الأرباح الصافية .

٥. وجود أثار ايجابية للدمج المصرفي فيما يتعلق بالحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية ، وتمثل ذلك في النمو الكبير الذي حدث لكل من حجم التسهيلات الائتمانية مما أدى الى زيادة الأنشطة والأعمال من جهة والتوسع في طرح خدمات جديدة قادرة على تلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء من جهة ثانية ، وكان من ثمار الدمج أن تم استحداث برامج جديدة كالقروض الإسكانية وقروض شراء السيارات والقروض الاستهلاكية بالتنسيق مع بعض الشركات المحلية لمساعدة ذوي الدخل المحدود ، ونتيجة لذلك احتل البنك الأهلي الاردني مراتب متقدمة تنافسياً من حيث حجم التسهيلات الائتمانية على صعيد الجهاز المصرفي الاردني ، وهذا ما ذهبت إليه دراسة Jonathan Truman Tomlin (1994) ، ودراسة Carletti Elena وزملاؤه (2007) في بيان أثار الدمج على الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية وبالتالي على التنافسية.

٦. وجود أثار ايجابية للدمج المصرفي فيما يتعلق بالحصة السوقية من الودائع ، وتمثل ذلك في النمو والزيادة الكبيرة التي حدثت لحجم الودائع ونتيجة لذلك احتل البنك الأهلي الاردني مراتب متقدمة تنافسياً من حيث حجم الودائع داخل السوق المصرفي الاردني.

٦ – ١.د الدروس المستفادة من بعض تجارب الدمج المصرفي العالمية :

في سويسرا يلاحظ مدى تأثير عملية الدمج المصرفي على انخفاض عدد المصارف ، حيث أدت عمليات الدمج والحيازة إلى ظهور حالة تركز مصرفي وحصر توزيع حـــصص السوق بين عدد قليل من المصارف المستقلة في القطاع المصرفي ، وكان من ابرز النتـــائج السلبية لحالة الدمج المصرفي هذه أن أعداداً كبيرة من الموظفين العاملين فـــي المـــصارف المندمجة تم تسريحهم .

أما في اليابان فقد ساهمت عملية الدمج في إعادة هيكلة الصناعة المصرفية اليابانية ، وأدت إلى ظهور مصارف عملاقة استحوذت مراكز متقدمة عالمياً وتمثلـــت فـــي ظهـــور مصرف جديد اعتبر ثاني أضخم مصرف على مستوى العالم ، وكان من النتـــائج المباشـــرة لعمليات الدمج المصرفي محلياً الارتفاع الحاد في وتيرة تنافسية السوق المصرفي اليابـــاني وبشكل كبير في الأجل القصير ، بينما كان من الآثار السلبية لعمليات الدمج المصرفي بـــين المصارف الكبيرة أن شملت بعض عقود الدمج على ضرورة خفض القوى البشرية العاملـــة بواقع ٣٠% .

بينما في لبنان كان من أهم النتائج المترتبة على تجربة الدمج المـــصرفي اللبنـــاني تخفيض عدد المصارف اللبنانية وبشكل ملموس ، وبالتالي تخفيف الازدحام الذي يعاني منه السوق المصرفي اللبناني ، كما كان لعملية الدمج المصرفي اثر في ارتفاع حجم الموجودات والودائع وحجم الإيرادات للمصارف المندمجة إلا انه لم تكن هنـــاك علاقـــة بـــين معـــدلات السيولة وتوظيف الأموال، ونمو الودائع، والعائد علـــى حقـــوق الملكيـــة فـــي المـــصارف المندمجة .

لكن في ماليزيا تباينت نتائج تنفيذ برنامج إعادة هيكلة القطاع المصرفي بين ايجابية وسلبية ، فكان من النتائج الايجابية المباشرة أن سجلت المصارف المندمجة مؤشرات ربحية أفضل مما كان عليه الحال قبل تنفيذ البرنامج ، حيث سجل العائد على الأصول نمواً من(٠,٧% إلى ١,٥%) ، وسجل العائد على حقوق المساهمين نمواً أيضا وأرتفع من(٣ % إلى ٥,٥ %) ، إضافة إلى ذلك فقد ظهرت العديد من المؤشرات التي تشير دخول القطاع المصرفي الماليزي ميدان التنافسية العالمية بجدارة ، أما أبرز النتائج السلبية المباشرة فتمثل في إعادة رسم الخريطة الجغرافية لفروع المجموعات المصرفية الجديدة وذلك بإغلاق عدد كبير من الفروع ، وتغيير مواقع أخرى ، والتخلص من كثير من موظفي القطاع المصرفي الماليزي .

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد كان من أبرز النتائج للاندماجات المصرفية الأمريكية رفع التعويضات الإدارية والأجور الإضافية للموظفين لتعظيم حجم إنتاجيتهم ، كما أظهرت ردت فعل الأسواق المالية المترددة تجاه تيار الاندماجات المصرفية المثيرة لكثير من التساؤلات حول الأهمية الحقيقية لمجموعة الفوائد المالية والاقتصادية المتحققة لدمج المصارف الكبيرة ، وظهر أن الاندماجات المصرفية لديها ساهمت في رفع نسبة التركز المصرفي ، والذي تطلب من الجهات الرقابية الاقتناع بجدوى الاندماجات قبل منح الموافقة عليها ، فكان للاندماجات الأثر الكبير في تغيير هيكل السوق المصرفي الأمريكي ولعبت دوراً هاماً في مستوى التنافسية محلياً ودولياً ، كما ساهمت في عدالة وواقعية أسعار المنتجات والخدمات المصرفية على العملاء ، وكذلك أظهرت النتائج تعاظم جودة وحجم المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة محلياً وعالمياً المصاحبة لحركة الاندماجات المصرفية ،إضافة إلى بيان دور التكنولوجيا والتشريعات في الإقبال على الدمج .

أما في عُمان فتشير الدراسة التحليلية التي أجريت إلى زيـــادة كفـــاءة المـــصارف المندمجة بعد الدمج وذلك حسبما وضحت معايير الكفاءة ، فقد زادت عدد فروع المـــصارف المندمجة بدرجة ملحوظة بعد الدمج ، كما اتسعت قاعدة رأس المال بشكل واضـــح ، وزادت مجموعة الأصول ، وتمخض عن ذلك زيادة صافي الإيرادات ، كذلك تبين انخفاض متوســـط إجمالي الكلفة العامة في المصارف المندمجة وانخفاض متوسط تكلفـــة التـــشغيل للأصـــول بشكل ملحوظ خلال السنوات التالية للدمج ، كما تمكنت المـــصارف المندمجـــة مـــن تقـــديم خدمات مالية بسعر تنافسي بجانب قدرتها على تقديم خدمات جديدة ، وبالنسبة لعدد الفروع، وقاعدة رأس المال ،وإجمالي الأصول فقد تمكنت المصارف المندمجة من منافسة المصارف الأخرى بعد عمليات الدمج .

وأخيرا في المملكة العربية السعودية فقد نجم عن الدمج المصرفي ارتفاع إجمـــالي الدخل الذي أدى إلى زيادة القيمة المضافة وتعزيـــز المنافـــسة علـــى شـــريحة الخـــدمات المصرفية للمصارف الكبيرة مما أدى إلى خفض تكلفة التمويل ،كـــذلك تـــسنى للمـــصارف المندمجة الجديدة من خلال عمليات الدمج ارتفاع حجم حقوق المساهمين مما ســـاهم فـــي تمويل بعض المشاريع الكبيرة التي كان تمويل معظمها حكراً لمؤســـسات ماليـــة أجنبيـــة ، إضافة إلى تقوية القطاع المصرفي في مواجهة العولمة والانـــدماجات العالميـــة وتحريـــر الخدمات المالية بعد انضمام المملكة إلى منظمة التجارة العالمية ، أما ابرز سلبيات الـــدمج المصرفي فقد عملت المصارف الجديدة على ترشيد النفقات بإغلاق الفـــروع الزائـــدة عـــن الحاجة مما أدى إلى الاستغناء عن خدمات أعداد من الموظفين السعوديين ، كما بدأ تنامي درجة التخوف من أن تؤدي قلة عدد المصارف العاملة وإغلاق الأبواب أمـــام المؤســـسات الجديدة إلى الاحتكار، وبالتالي تدني مستوى جودة الخدمة المصرفية وزيادة سعرها .

٦ – ٢ التوصيات :

١. ضرورة توفير نظم تشغيل مصرفية حديثة تتسم بالدقة والسرعة ، مقترنة بوجود نظام للرقابة الداخلية في المصارف يعمل على الحد من الأخطاء التشغيلية ويساهم في ضبط النفقات الإدارية والعمومية ، والعمل على تخفيضها إن أمكن ، أملاً في استمرارية تحسن الكفاءة التشغيلية لديها .

٢. ضرورة تبني الإدارات المصرفية صغيرة الحجم منها نهج الدمج المصرفي بشكل طوعي ، لمواجهة التحديات في ظل بيئة عمل تتسم بوجود منافسة شديدة وحادة ، ولبلوغ هدف البقاء والنمو، وذلك بزيادة قاعدة رأسمالها ، تحسيناً لكفاية رأس المال وتماشياً والمعايير الدولية ذات الصلة ، وللاستحواذ على مزيد من الحصة السوقية .

٣. التأكيد على الإدارات المصرفية العاملة في السوق المصرفي الاردني على ضرورة التوسع في توظيفات الأموال المختلفة أو من خلال إيجاد فرص استثمارية ذات مردود ودرجة مخاطر معقولة ومقبولة للمساهمة في زيادة ربحية المصارف تؤدي بالتالي تعمل على نمو وتحسين العائد على الموجودات وحقوق الملكية .

٤. التأكيد على ألمصارف التي تتميز بانخفاض حصتها السوقية محاولة رفع هذه الحصة من الودائع والتسهيلات الائتمانية من خلال زيادة شبكة الفروع العاملة في السوق المصرفي ، مع إجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المقدمة ، إضافة لانتهاج حملات ترويجية مكثفة وجاذبة للعملاء والتي تساهم في تحسين الأداء المصرفي .

٥. العمل على إيجاد نظام انذر مبكرأو من خلال إدارة مخاطر ذات مهارة عالية تتسم بفن التعامل مع المخاطر لا الهروب منها ، قادرة على التنبؤ بالأزمات المصرفية قبل استفحالها ، حفاظاً على السلامة والاستقرار المالي للقطاع المصرفي الاردني وتقليلاً للمخاطر إلى حدودها الدنيا .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً. الكتب العربيـــــــة:

١. احمد محمود احمد،"تسويق الخدمات ألمصرفيه.مــدخل نظــري- تطبيقــي"،ألطبعــه الأولى،دار ألبركه للنشر والتوزيع،عمان،٢٠٠١.

٢. حسني المصري، اندماج الشركات وانقسامها، دراسة مقارنة بــين القــانون الفرنــسي والقانون المصري، مطبعة حسان، القاهرة، ١٩٨٦.

٣. طارق عبد العال حماد ، " اندماج وخصخصة البنوك " ، الدار الجامعيــة ، ج٣ ، ٢٠٠٢.

٤. فريد النجار،"المنافسة والنشاط الترويجي "،مؤسسة شــباب ألجامعــه ،الاســكندريه ، ٢٠٠٠.

٥. فلاح حسن الحسيني،"الاداره ألاستراتيجيه مفاهيمها،مداخلها ،عملياتها المعاصرة "،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان ،ط١ ،٢٠٠٠.

٦. المعجم الوسيط، مجمع الفقه العربي، ط٢، دار عمران، القاهرة، ١٩٨٥ .

٧. حسام الدين الصغير ، " النظام القانوني للاندماج في المصارف " ، ط١ ، دار الثقافــة للطباعة والنشر .

٨. طارق عبد العال حماد ،" اندماج وخصخصة البنوك" ، الدار الجامعية ، الإســكندرية ،٢٠٠٣ .

٩. عبد الله المالكي، "الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني"، دون ناشر، عمان، المجلدات (٤، ٦، ٩)١٩٩٧.

١٠. مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، الطبعة الثالثة ، دار عمران ، القاهرة ، ١٩٨٥

١١. محمد سعيد النابلسي : "التطور التاريخي للجهاز المصرفي والمـــالي فـــي الأردن " ، منشورات تاريخ الأردن ، عمان ، ١٩٩٤م .

١٢. منير إبراهيم هندي، " الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل "، الإسكندرية، منـــشأة المعارف، ١٩٩٧ .

١٣. نبيل حشـــــاد ،"دليلك إلى اتفاق بازل ٢، المضمون ، الأهمية ، الأبعاد "، الطبـــــعة ١ ، ٢٠٠٣ .

١٤. نبيل خليل مرسي ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، " المركز الاسكندري للكتاب ، الإسكندرية ،١٩٩٨.

ب. الدوريات العربية:

١. إبراهيم شحاتة وآخرون ، القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملـــك (تجارب وخبرات) ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ، ٢٠٠٠ .

٢. اتحاد المصارف العربية،" قوانين المصارف العربية"، قاعدة معلومات قانونية، لبنـــان، قانون تسهيل اندماج المصارف رقم (١٩٢)، ١٩٩٣.

٣. اتحاد المصارف العربية ،"تحرير قطاع الخدمات المالية في جمهورية مصر العربيـــة "كانون ثاني ٢٠٠٢ .

٤. احمد سيد مصطفى ، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعـــشرين"، مجلة آفاق الاقتصادية ٢٠٠١.

٥. جاسر والهندي ،"نشأة وتطور التشريع المـــصرفي فـــي الأردن "، معهـــد الدراســـات المصرفية ، ١٩٨٢.

٦. حسام البيطار، ومحسن نمر، "الاندماج والتملك: إعادة بناء المصارف" مجلة الساهم، عدد٢، ١٩٩٧ .

٧. خليل الشماع ،" الاندماجات والحيازات "،مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، الاكاديميه العربية للعلوم المالية والمصرفية ، المجلد ١٢ ، العدد ٣ ، ٢٠٠٤ .

٨. سعيد الشيخ ،"القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج : تجربة الدمج المصرفي في المملكة العربية السعودية "،أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٩ .

٩. سليم صفير ، " عملية الدمج الأولى بين المصارف الكبرى بيروت- بيروت الرياض " ، مجلة البيان ، العدد ٣٦٨ ، ٢٠٠٢.

١٠. صافي حرب ،" الاندماج المصرفي سياسة لبنانية ثابتة ولها ما يبررها " مجلة الاقتصاد المعاصر"، العدد ١٨ ،١٩٩٩ .

١١. صلاح الدين الدباغ، نظريات الدمج المصرفي، ورقة عمل مقدمة لندوة الدمج المصرفي، عمان، ٢٥- ٢٧ كانون ثاني ١٩٩٢.

١٢. صلاح الدين الدباغ، "الدمج المصرفي "، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية، عمان، ١٩٩٢.

١٣. عبد اللطيف عبد الحميد ، " صنع قرار الاندماج المصرفي وفعاليته " ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ١٩٩٨.

١٤. عدنان هندي وآخرون ،" الدمج المصرفي" ، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٢.

١٥. فريد النجار ،"التجارب العالمية في عمليات الدمج والتملك المصرفي " ، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربي ، بيروت ،١٩٩٩ .

١٦. فيوليت البلعة ، "التعثر المصرفي من الانهيار إلى الدمج المحفز " ، مجلة النهار ، اقتصاد مال وأعمال ، ٢٠٠٣ .

١٧. كلود هنلي ، " أرقى المصارف أداء " ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، عمان ، مجلد ٧ ، عدد٣ ، ١٩٩٩م .

١٨. مايكل رويهب ،" بعدما ضخ (١٠٥) ملايين ليرة لزيادة رأسماله " ،مجلة البيان ، العدد ٣٦٨ ، ٢٠٠٢ .

١٩. مجلة الأسواق العربية ، السبت. ٢٧ ذو الحجة ١٤٢٨هجري ،٥ كانون الثاني ٢٠٠٨.

٢٠. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، "إعادة هيكلة القطاع المصرفي:التجربة السويسرية"، المجلد٨، العدد ٤، ٢٠٠٠.

٢١. مراجعات اقتصادية ، الاندماجات، مجلة نماء،٢٠٠٢ .

٢٢. محمد كلمور ،"عمليات الدمج والتملك ما بين البنوك في سلطنة عُمان: (المبررات والنتائج)" ،أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٩.

٢٣. محمد ملحم ،"الاندماج والتملك المصرفي "،مجلة البنوك في الأردن ، العدد ١ ،المجلد ١٣ ، ٢٠٠٤ .

٢٤. ناجي معلى ،"استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية "،معهد الدراسات المصرفية ،عمان ،١٩٩٥ .

٢٥. هشام البساط ،" نظريات الدمج المصرفي " ، مجلة المصارف العربية ، العدد ١٣٥ ، ١٩٩٢ .

٢٦. واصف عازر ، " الاقتصاد الأردني وتطلعاته المستقبلية " ، مجلة كون ، العدد الأول ، ١٩٩٧ .

ت. الرسائل الجامعية :

١. أميل عقيل ، " استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية" ، دراسة حالة " رسالة ماجستير جامعه اليرموك ، آب ١٩٩٦.

٢. شريفة محمد أمين ،" الأثر المالي للاندماج في شركات التأمين في الأردن" ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، أيار ، ١٩٩٥ .

٣. عثمان ، مهدي صلاح الدين ، "اثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية" ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٣ .

٤. محمد عبد الرحمن وأكد ، " اثر اندماج المصارف المساهمة العامة الأردنية على أدائها المالي " ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت ، ٢٠٠٥.

٥. محمد حماد ، " اندماج المصارف التجارية وفقا لقانون المصارف الأردني في القانون المؤقت رقم (١) لسنة ١٩٨٩ ، رسالة ماجستير الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٦.

٦. محمد هاني الكيلاني ،" تقييم مكاسب عمليات الاندماج بين المصارف المساهمة العامة

في الأردن / دراسة حالات القطاع المصرفي الأردني " ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة آل البت ، ١٩٩٩.

٧. محمد احمد الطراونة ،" الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن "، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، ٢٠٠٣ .

٨. ناديه جليل أيوب صويص،"الآثار ألاقتصاديه لاندماج الشركات"،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ،١٩٩٨ .

٩. نيفين خليل إبراهيم ، "اثر الدمج المصرفي على مؤشرات الأداء المالي في بلدان عربية مختارة " ، رسالة ماجستير ،جامعة آل البيت ، ٢٠٠٥.

١٠. محسن فايز أبو عوض ، "استخدام مدخل التحليل الإحصائي في قياس أداء المصارف الأردنية" ، رسالة دكتوراه ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، ٢٠٠٦ .

١١. محمود علي محمد الروسان ،" اثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري ، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين العاملين في شركات الادوية الأردنية" ، رسالة دكتوراه ، جامعة بغداد ، ١٩٩٧ .

د. التقارير الدورية :

١. البنك العقاري العربي ، التقرير السنوي ، ١٩٩٩ .

٢. البنك المركزي الأردني ، دائرة الأبحاث ، عمان ، " قانون البنوك رقم ٢٨ لعام ٢٠٠٠ .

٣. البنك المركزي الأردني ،" مذكرة إلى المصارف المرخـــصة " ، رقــم (٩٥/٢٩) ، ورقم (٢٠٠٣/١٧) .

٤. البنك المركزي المصري، قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم (٨٨)، لعام ٢٠٠٣ .

٥. بنك مصر ، التقارير السنوية ،١٩٩٢، ١٩٩٣ .

٦. جمعية البنوك في الأردن ، الأردن ،مجموعه من التقارير السنوية .

٧. سوق عمان المالي ، التقارير السنوية (٨٧-٢٠٠٥) للإعداد (١١-٢٥).

٨. دليل المصارف المساهمة العامـــة الأردنيـــة، للإصـــدارات (٥-٦) للـــسنوات(٨٧-٢٠٠٥).

ثانياً. المراجـــع الأجنبيـــة:

A. Books:

1. Aguirre , M.S , and Lee , T.K ,"A Reevaluation of The Market Structure Performance Relation ship of the Bank Under Different Regimes" , Association Argentina De Economic Political , 2001.

2. Bodie Z.,Kane A., Marcus A., "Investments ", Sixth Edition ,Mc. Graw-Hill. International Edition , 2005.

3. Christensen M ," The Past And Future Of Competitive Advantage " , MIT Sloan Management Review ,2001 .

4. Claudio Laderer and Kenneth Martin" , Corporate Acquisition by

Listed Firms: the Experience of Comprehensive Sample" , Financial Management , vol 19,no.4 Winter 1990.

[5.] *Christopher H. Lovelock ,"Service Marketing ", 3rd . Edition , Prentice Hall , Inc. USA , 1996.*

6. Diacogiannis , George , "Financial Management A Modeling Approaching Spread sheets " Mc Graw Hill Book Co. London , 1993 , U.17 .

7.Doug Stone ,"The Five Key Rules of Market Positioning ", Bank Marketing , December ,1995.

8. Fred R, Kaen , "Corporate Finance :Concepts and Policies", Black Well , Massachusetts ,1995.

[9.] *Furiong F ,"The Gramm-Leach-Bliley Act and Financial Integration "FRBSF. Economic Letter, Banking Consolidation ,2000 -10.*

[10.] *Graham .H ,John .S ,Nigel .P "Marketing Strategy and Competitive Positioning" FT.Pretice Hall, 3rd Edition, 2004 .*

[11]. *Hao ,MA, "Creation and Preemption for Competitive Advantage ",Management Decision , 1999.*

[12.] *Hap ,MA, "Creation and Preemption for Competitive Advantage ",Management Decision , 1999 .*

13. I. M. Pandey *. Financial Management* . 7th Ed ,Vikas Publishing House PVT LTD , New Delhi ,1995.

14. Joseph F. Sinkey ,*"Commercial Bank Financial Management* ",4th Ed., Macmillan Publishing Company , New York , 1992.

15. Kedia, B.L. Nordtvedt ,R. Perez, L.M *" International Business Strategie, Decision-Making Theories and Leadership Styles : An Integrated Framework "*,CR ,2002 ,Vol.12 ,No.1 .

16. Kotler ,Philip ,"*Marketing Management*" ,10th Ed,Prentice Hall Int .Inc ,2000.

17. Mazuri Laura,"*Be Different ,not Just Better Than The Competition "*,Marketing (UK) ,May.2002 .

18. Porter , M ,F,"*Competitive Strategy* ,"New York :Ma Cmillan ,1980 .

19. Raymond Brockington ,"*Financial Management* ", 5th Ed , DP. Publications , London , 1990 .

20. Richard A.Bearley,and Stewart C.Myers:*Principles of Corporate Finance*,4th Ed,Mc Graw Hill,Inc ,London,1991.

21. Stephen A. Ross , Rondolph W.Westerfield , Bradford D.Jordan *," Fundamentals of Corporate Finance"* , Richard D.Erwin , Inc , U.S.A , 1991 .

22. Stephan A. Ross , Randolph w . westrerfield and Bradford D.

Journal " fundamentals of corporate finance" , Irwin , Homewood , 1991.

23. Subir Kumar Banerjee ,"Financial Management ",S.Chand&Company Ltd ,New Delhi ,1997 .

24. Svend Hollensen , "Global Marketing , A Decision- Oriented Approach ",FT.Prentice Hall , 3rd Edition , 2004 .

25. Veliyath. R. and Zahra ,"Competitiveness in the 21st Century : reflections on the Growing Debate About Globalization",ACR , ,Vol .8 , no.1, 2000 .

26 Warren J. Keegan , Mark C.Green ,"Global Marketing ",3rd Edition ,Prentice Hall , 2003 .

27. Weston F., Chung K., Hoag S.,"Mergers Restructuring , And Corporate Control", Prentice Hall Englewood Cliff , U.4 , USA , 1997.

B. Journal :

1. Carletti E. , Hartmann P., Spagnolo G. , " Bank Mergers , Competition , and Liquidity " , Journal of Money , Credit & Banking (Blackwell) , Vol . 39 , Issue. 5 , Aug.2007 .

2. Cromin, J,and Taylor,S ,"Measuring Service Quality:Are-examination and Extension "Journal of Marketing ,No.6.

3. *Euro money Publication PLC ,"* *Euro money* *", London , Issue No .343 , Nov .1997.*

4. *Fredrickson , Tom ," Bank Mergers Dry up in NY , Learning Holdouts to Struggle " New York Business, Vol 23 , Issue 22, 5/28/2007 .*

5. *Getomer , J,” Celebrate the Next 10 Years by Taking Action “ , General New York Business , Journal , April.(2002) .*

6. *Hahn Franz R " Domestic Mergers in the Austrian Banking Sector : A performance Analysis"VOL . 17 , Issue . 3 , Feb .2007 .*

7. *Hawser , Anita , " Mergers and Acquisitions : A Dangerous Game " , Global Finance , May, Vol 21 , Issue, 2007.*

8. *Hahn Franz . R , " Domestic Mergers in the Austrian Banking Sector : A performance analysis " VOL . 17 , Issue .3 Feb . 2007 .*

9. *Issam Al-Taware ," Consolidation Is the Solution for Islamic Bank ", Islamic Bank and Finance Issue .1 , 2003.*

10. *IFR Publishing ," Mining Finance " London ,Issue .No . 14 , April 1999. .*

11. *Jin Chen , "The Impact of World's Second Largest Bank Merger on Japan , Inc" , Harvard University , Perspectives, Vol .1 , No.3,2002 .*

12. *John Hayes ," After The Wedding : Avoiding Post-Merger Pitfalls "The Bankers Magazine , (May- June 1996).*

13. *Kwan .S.H,"On The Portfolio Effects of Financial Convergence :Review of The Literature"FRBSF Economic Review 2 ,1999 .*

14. *Luxford Kate " Lebanese Bank Mergers Look Set for Revival , "Euro money , Vol . 36 Issue . 437 , Sep . 2005 .*

15. *Martin Matthew " Major Mergers fail to Materialize , " MEED : Middle East Economic Digest , Vol . 51 , Issue .34 , 8 / 24 / 2007 .*

16. *Randy C., Patrick K.,"Giving Mergers a Head Start ", Harvard Business Review ",Vol .80 ,Issue. 10 ,(October. 2002) .*

17. *Raymond , " Study The Quest For Competitive Advantage" CMA Management, Vol.74 , Issue.1, Feb.2000 .*

18. *Rudi Vander Vennet" The Effect of Mergers and Acquisitions on the Efficiency and profitability of EC Credit Institutions " Journal of Banking and Finance VOL . 20, No. 9 , 1996 .*

19. *Sadi Sugarcane Salami , Petat , Holl and Ayo Salami " Share holder Wealth Gains in Mergers : Effect of Synergy and Ownership Structure Journal of Business Finance Accounting , Vol .23 , No. 5,6, 1996 .*

20. *Sheard Pual , "The Main Bank System and Corporate Monitoring and Control In Japan" Journal of Economic Behavior and Organization . 11 , 1989.*

21. *Shimotani Masahiro , "The History and structure of Business Groups In Japan" , Cambridge Oxford University press , 1997 .*

22. *Simonton Masahiro , "The History and structure of Business Groups In Japan" , Cambridge Oxford University press , 1997 .*

23. *Simon Kwan ,"The Federal Reserve Bank of San Francisco Banking Consolidation ",FRBSF,Economic Letter ,2004 .*

24. *Stephen A Rhoades , " The Efficiency Effects of Bank Mergers : An Overview of Case Studies of Nine Mergers" , Journal of Banking , Finance , Vol .22, no 3 1998 .*

25. *Steven J. Pillof ," Performance Changes and Shareholders Wealth Creation Associated with Mergers of Publicly Traded Banking Institution", Journal of Money , and Credit and Banking , VOL .28 , no 3 , august , part.1 1996.*

26. *Stone man , Bill , " Mergers , Conversations Reshaping Mutual Market ", American Bankers, Vol . 172 , Issue.112, Special Section, 6/12/2007 .*

27. *" Taxes and other Benefits in Bank Mergers " , International*

Financial Law Review , VoL .24, Issue .5 , May . 2005 .

28. Tim Language and Anand m. vijh *" Do Long – Term Shareholders Benefit from Corporate Acquisitions ? "* The Journal of Finance , Vol. L 11 , No.5 , December , 1997.

29. Vansetti Celina . *" Mergers Cut Risks "* , Euro money, Issue, 389 , sep . 2001.

C. Official and International Institutions publications :

1. Banking in the United States – Wikipedia , The Free Encyclopedia .

www.wikipedia.org

2. International Financial Law Review " *, No Cross – Border Mergers , Yet* ", Vol .26 , Issue .1, 2007 .

3. Jonathan Truman Tomlin ."*How Mergers Affect Competitors* , University of California , Los Angeles , Dissertation , Degree: PHD, 1994.

4. Meyer H. *,"Mergers and Acquisitions in Banking and Other Financial Services* ", The Federal Reserve Board , April .29.1998 .

www.federalreserve.gov

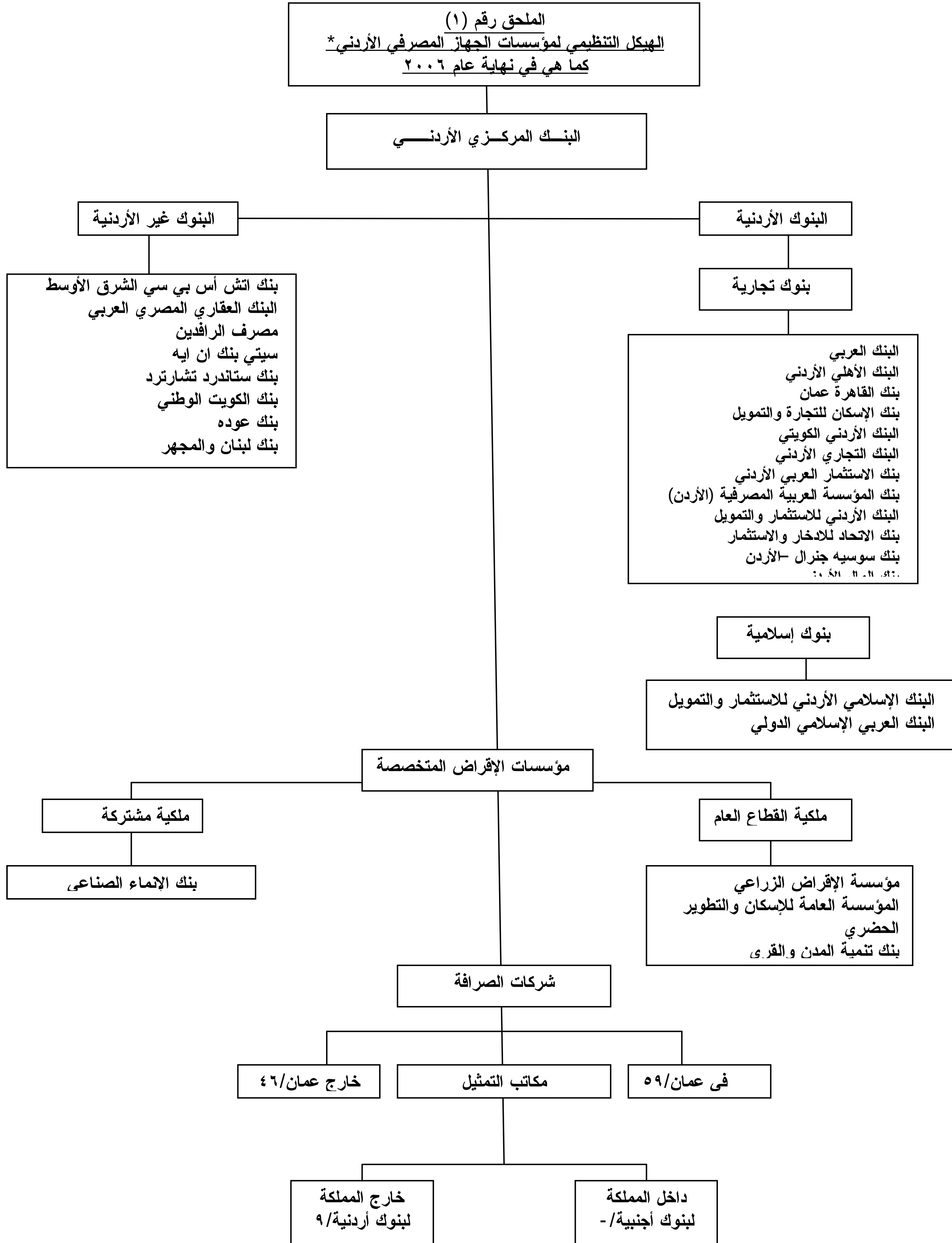
5. *Paul Norman Ellinger" , An Examination of the post – Acquisition Performance of Bank Acquisition ," University of Illinois at Urbana – Champaign , Dissertation Degree: PHD , 1992.*

6. *Paul Pescatello ," Legal Consideration in Bank Consolidation ",The Bankers Magazine ,(May-June 1996).*

7. *Rhoades .S .A," Bank Mergers and Banking Structure In USA 1980-1998", USA ,Federal Reserve Study 174 ,2000 .*

8. *Robert R. Moore ,"Banking Merger Fervor : Survival of the Fittest ?" Federal Reserve Bank of Dallas , Financial Industry Studies , December.1996.*

الملحق رقم (١)



* البنك المركزي الأردنى ، التقرير السنوى ، ٢٠٠٦

الملحق رقم (٢)

قانون البنوك/ اندماج البنوك*

المادة (٧٦):

أ. يسري على اندماج البنوك الأحكام المتعلقة باندماج الشركات الواردة في قانون الشركات الساري المفعول وذلك فيما يرد عليه نص خاص في هذا الفصل .

ب. لا يجوز للبنك أن يشرع في أي إجراء تنفيذي من إجراءات الاندماج قبل الحصول على موافقة خطية مسبقة من البنك المركزي .

المادة (٧٧) :

إذا وافقت الهيئة العامة للبنك على الاندماج وفقاً لأحكام قانون الشركات ، يعتبر هذا القرار ملزماً لجميع المساهمين ، ويقتصر حق المتضرر على المطالبة بالتعويض .

المادة (٧٨) :

يعين البنك المركزي الخبراء و المختصين الذي سيشتركون في لجنة التقدير التي يشكلها وزير الصناعة والتجارة بمقتضى قانون الشركات لإتمام الاندماج .

المادة (٧٩) :

أ. مع مراعاة أحكام قانون الشركات ، ينتقل حكماً إلى البنك الدامج أو الناتج من الاندماج ما يلي:

١ . جميع الحسابات والودائع ومختلف أنواع التسهيلات المصرفية القائمة لدى البنك المندمج وجميع تأميناتها الشخصية والعينية ، وذلك دون الحاجة للحصول على موافقة أي عميل أو كفيل أو راهن أو مستفيد أو أي شخص أخر .

٢. جميع حقوق والتزامات البنك المندمج سواء بموجب عقود إيجار أو عقود عمل أو أي عقود أخرى مهما كانت .

----

* البنك المركزي الأردني ،" قانون البنوك : قانون رقم ٢٨ لعام "، ٢٠٠٠ ص ص٢٧-٢٨

**ب.	يحل البنك الدامج أو الناتج من الاندماج محل البنك المنـــدمج فـــي جميـــع الأمـــور والإجراءات بما في ذلك الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة من قبله أو ضده .**

المادة (٨٠)[*]:

على الرغم مما ورد في قانون الشركات النافذ المفعول :

**أ.	للبنك المركزي في حال تعرض احد البنوك لمشاكل مالية ذات اثـــر جـــوهري فـــي مركزه المالي إصدار قرار بإدماج البنك في بنك أخر وذلك بموافقة البنك الذي يتم الانـــدماج فيه .**

**ب.	يحل البنك المركزي محل مجلس إدارة البنك المندمج وهيئته العامة العادية وهيئته العامة غير العادية وذلك في جميع مراحل الدمج .**

**جـــ.	تتولى لجنة خاصة يشكلها البنك المركزي تقدير موجودات البنك المندمج .**

المادة (٨١) :

للبنك المركزي أن يمنح حوافز لتشجيع الاندماج بما فيها تقديم القروض الميسرة وذلك بالشروط والضمانات التي يقررها .

المادة (٨٢) :

**أ.	يجوز لأي بنك بموافقة مسبقة من البنك المركـــزي أن يـــشتري جميـــع أو بعـــض موجودات بنك أخر وحقوقه أو مطلوبا ته والتزاماته بما في ذلك :**

١. أي تسهيلات مصرفية منحها البنك لعملائه أو تعهدات أصدرتها لصالح مـــستفيدين وجميع تأميناتها الشخصية والعينية وذلك دون الحاجة للحصول على موافقـــة أي عميـــل أو كفيل أو راهن أو مستفيد أو أي اشخص أخر ودون حاجة للتقيد بـــأي إجـــراءات تقيـــيم أو خلافه قد ينص عليها أي تشريع أخر .

٢. أي حقوق أو التزامات أخرى مهما كان نوعها بما فيها حقوق الإجارة وإذا كان بدل هذه الإجارة اقل من اجر المثل يعدل ليصبح مساوياً لأجر المثل .

ب. يكون للشراء الحاصل بموجب أحكام الفقرة (أ) من هذه المادة حكم الانـــدماج لغايـــات الاستفادة من إعفاءات الاندماج ومزاياه المنصوص عليها في هذا القانون وقانون الـــشركات

---

[*] عدلت هذه المادة بموجب القانون المؤقت رقم (٤٦) لسنة ٢٠٠٣، والمنشور في عدد الجريدة الرسمية رقم (٤٦٠٠) تاريخ ٢٠٠٣/٦/١

النافذ المفعول ، ولهذه الغاية على البنك البائع أحكام البنك المندمج وعلى البنـــك المـــشتري أحكام البنك الدامج أو الناتج عن الاندماج .

المادة (٨٣) :

مع مراعاة الأحكام الخاصة بالسرية المصرفية يحق لرؤساء مجالس إدارة البنوك الرغبة في الاندماج أو الشراء بموجب أحكام هذا القانون أو يفوضونهم بتفويض خاص لهذه الغايـــة إن يتبادلوا فيما بينهم المعلومات الضرورية المتعلقة بأعمال بنوكهم لاستكمال دراسة الاندمـــاج أو الشراء ويعتبر هؤلاء الأشخاص مسؤولين شخصياً عن المحافظة على سرية المعلومـــات التي يطلعون عليها بهذا الخصوص تحت طائلة المسالة القانونية .

الملحق رقم (٣)

البيانات والنسب المالية للبنك الأهلي الأردني لمرحلة ما قبل الاندماج*

	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	المعدل
المصاريف الإدارية والعموم	٨,٨٧٥,١٠١	١٠,٣٧٢,٨٣٤	١١,٩٤١,٩٠٤	
صافي الدخل قبل الضريبة	٦,٤٦٦,٧٦٤	٨,١٧٥,٦٩٩	٨,٢٩٢,٦١١	
نسبة الكفاءة التشغيلية	%١,٣٧	%١,٢٧	%١,٤٤	%١,٣٦
نسبة كفاية رأس المال	%١٧,٥	%١٩,٤	%١٩,٧	%١٨,٩
مجموع الموجودات	٣٢٠,١٦١,٣٣٥	٣٩٦,٩٠٠,٣٦٨	٤٢٣,٩٧٣,٦٦٤	
العائد على الموجودات	%٢	%١,٤	%٢	%١,٨
مجموع حقوق الملكية	٢٦,٤٤٥,٣٣١	٣٥,٩٥٤,٢٧٩	٣٨,٦٧٦,٩٠٦	
العائد على حقوق الملكية	%٢,٤	%١٤,٨	%١٣,٦٧	%١٠,١
التسهيلات الائتمانية للمصرف	١٧٢,٢٢٥,١٩٧	١٩٠,٢٣٥,٨٨٥	٢٢٠,٠٣٩,٢٦٤	
التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي	٢,٧٤١,٣٠٠,٠٠٠	٣,٢٤٨,٤٠٠,٠٠٠	٣,٧٠٥,٧٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية من التسهيلات	%٦,٣	%٥,٩	%٥,٩	%٦,٠٣
الودائع لدى المصرف	٢٥٤,٧٧٣,٠٧٥	٣١٠,٤٦٢,٤٩٧	٣٢١,٥٢٧,٤٩٣	
مجموع ودائع القطاع المصرفي	٤,٩٣٩,٤٠٠,٠٠٠	٥,٣٩١,٥٠٠,٠٠٠	٥,٧٨٧,٥٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية من الودائع	%٥,٢	%٥,٨	%٥,٦	%٥,٦

----

*البنك الأهلي الأردني ، التقرير السنوي ، ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥

الملحق رقم (٤)

البيانات والنسب المالية لبنك الأعمال لمرحلة ما قبل الاندماج*

	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	**المعدل**
المصاريف الإدارية	٢,١٠٠,٠٠٠	٢,٧٤٠,٠٠٠	٢,٥١٠,٠٠٠	
صافي الدخل قبل الضريبة	٠,٩٠٣,٢٥٢	١,٨٤٤,٩٥٦	٠,٤٢٩,٨٤٥	
نسبة الكفاءة التشغيلية	٢,٣٢%	١,٤٨%	٥,٨٤%	٣,٢١%
نسبة كفاية رأس المال	٧,٦%	٧,٩%	٨,٣%	٧,٩%
مجموع الموجودات	١٤٠,٠٤٥,٥٤٥	١٧٠,٨٣٥,٥٣٤	١٦٥,٢٣٦,٩١٦	
العائد على الموجودات	٠,٦%	١,٠٨%	٢%	١,٢٣%
مجموع حقوق الملكية	١٠,٠٢٣,٧٨٧	١١,٨٨٠,٧٥٦	١٢,٠٠٩,٧١٠	
العائد على حقوق الملكية	٨,٠٨%	١٠,٥٦%	٢,٤٣%	٧,٠٢%
التسهيلات الائتمانية للمصرف	٦٩,٠٠٨,٨٦٧	٨٤,٦٠٥,٥٦٩	٨٢,٨٨٥,١٦١	
التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي	٢,٧٤١,٣٠٠,٠٠٠	٣,٢٤٨,٤٠٠,٠٠٠	٣,٧٠٥,٧٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية من التسهيلات	٢,٥%	٢,٦%	٢,٢%	٢,٤٣%
الودائع لدى المصرف	١٢٢,٥٢٠,٤١٥	١٤٦,٣٦٣,٣١٧	١٤٠,٤٥٣,٩٥٩	
مجموع ودائع القطاع المصرفي	٤,٩٣٩,٤٠٠,٠٠٠	٥,٣٩١,٥٠٠,٠٠٠	٥,٧٨٧,٥٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية من الودائع	٢,٥%	٢,٧%	٢,٤%	٢,٥٣%

* بنك الأعمال ، التقرير السنوي ، ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥

الملحق رقم (٥)

البيانات والنسب المالية للبنك الأهلي الأردني لمرحلة ما بعد الاندماج*

	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	المعدل
المصاريف	٢٢,٠٧٩,٩٥٧	٢١,٦٣٩,٠٩٧	٧,٠٠٣,٦١٥	
صافي الدخل قبل الضريبة	٧,٢١٤,٩٨١	٤,٨٢١,٢٩٩	(١٥,٨٣١,٥٦١)	
نسبة الكفاءة التشغيلية	%٣,٠٦	%٤,٤٩	%٠,٤٤	%٢,٦
نسبة كفاية رأس المال	%١٧,٧٢	%١٦,٢	%١٢,٦	%١٥,٥
مجموع الموجودات	٧٥٥,٣٤٣,٣٠٧	٨٠٥,٣١٨,٣٣٧	٩١٠,٩٥٢,٠٧٤	
العائد على الموجودات	%١,٣	%٠,٤	%٠,٢	%٠,٠٥
مجموع حقوق الملكية	٦٩,٩٨٣,٢٣٩	٧٢,٧٢١,٢٦٨	٥٦,٩٨٩,٢٨٥	
العائد على حقوق الملكية	%٧,٣٩	%٣,٦٤	%٢,٨	%٤,٦١
التسهيلات الائتمانية للمصرف	٣٦١,٤٠٤,٩٤٥	٤٦٢,٥١٠,٥٦٥	٤٦٢,٨٨١,٤٨٣	
التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي الأردني	٣,٩٧٩,٧٠٠,٠٠٠	٤,٢٨٥,٣٠٠,٠٠٠	٤,٤٦٦,٠٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية من التسهيلات	%٩,١	%١٠,٨	%١٠,٤	%١٠,١
الودائع لدى المصرف	٥٩٥,٨٩٩,٤١٠	٦٠٨,٥٢٣,٠١٣	٦٩٠,٥٤٢,٥٦٣	
مجموع ودائع القطاع المصرفي	٦,٣٨٧,٩٠٠,٠٠٠	٦,٨١١,٤٠٠,٠٠٠	٧,٥٠٢,٤٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية من الودائع	%٨,٦	%٧,٦	%٩,٢	%٨,٤٦

----

*البنك الأهلي الأردني ، التقرير السنوي ، ١٩٩٣ ، ١٩٩٤ ، ١٩٩٥

الجدول رقم (٦)

النسب المالية لمصرف الأعمال للفترة (١٩٩٣، ١٩٩٤، ١٩٩٥)*

السنوات النسب	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	المعدل
الكفاءة التشغيلية	%٢,٣٢	%١,٤٨	%٥,٨٤	%٣,٢١
كفاية رأس المال	%٧,٦	%٧,٩	%٨,٣	%٧,٩٣
العائد على الموجودات	%٠,٦	%١,٠٨	%٢	%١,٢٣
العائد على حقوق الملكية	%٨,٠٨	%١٠,٥٦	%٣,٥٨	%٧,٤١
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	%٢,٥	%٢,٦	%٢,٢	%٢,٤٣
الحصة السوقية من الودائع	%٢,٥	%٢,٧	%٢,٤	%٢,٥٣

----

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

الجدول رقم (٧)

النسب المالية للمصرف الأهلي الأردني للفترة (١٩٩٣، ١٩٩٤، ١٩٩٥)*

السنوات النسب	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	المعدل
الكفاءة التشغيلية	%١,٣٧	%١,٢٧	%١,٤٤	%١,٣٦
كفاية رأس المال	%١٧,٥	%١٩,٤	%١٩,٧	%١٨,٨٧
العائد على الموجودات	%٢	%١,٤	%٢	%١,٨
العائد على حقوق الملكية	%٢,٤	%١٤,٨	%١٣,٦٧	%١٠,٢٩
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	%٦,٣	%٥,٩	%٥,٩	%٦,٠٣
الحصة السوقية من الودائع	%٥,٢	%٥,٨	%٥,٦	%٥,٥٣

----

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

الجدول رقم (٨)

النسب المالية للمصرف الأهلي الأردني للفترة (١٩٩٧، ١٩٩٨، ١٩٩٩)*

السنوات النسب	١٩٩٧	١٩٩٨	١٩٩٩	المعدل
الكفاءة التشغيلية	٣,٠٦%	٤,٤٩%	٣,٣٥%	٣,٦٣%
كفاية رأس المال	١٧,٧٢%	١٦,٢%	١٢,٦%	١٥,٥١%
العائد على الموجودات	١,٣%	٠,٤%	(٠,٢%)	٠,٥%
العائد على حقوق الملكية	٧,٣٩%	٣,٦٤%	٢,٨%	٤,٦١%
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	٩,١%	١٠,٨%	١٠,٤%	١٠,١%
الحصة السوقية من الودائع	٨,٦%	٧,٦%	٩,٢%	٨,٤٦%

----

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

الملحق رقم (٩)
البيانات والنسب المالية لبنك المشرق قبل الاندماج

	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	المعدل
المصاريف الإدارية والعمومية	٠,٦٣٧,٠٠٠	٠,٧٧٩,٠٠٠	٠,٨١٣,٠٠٠	
صافي الدخل قبل الضريبة	٠,٢٠١,٠٠٠	٠,١١١,٠٠٠	(٠,٤٢٨,٠٠٠)	
مؤشرا لكفاءة التشغيلية	%٤	%٨,٥	(%١,٩)	%٠,٠٣٥
الموجودات	٣٥,٦٢٠,٠٠٠	٤٢,٨٨٢,٠٠٠	٢٠,٩٨٠,٠٠٠	
العائد على الموجودات	%٠,٥٨	%٠,٢٨	(%١,٣٤)	%٠,٠٠١٦
حقوق الملكية	٥,٤٩٧,٠٠٠	٥,٤٤٤,٠٠٠	٥,٩٨١,٠٠٠	
العائد على حقوق الملكية	%٣,٥٩	%٢,٠٢	(%٧,٤٩)	%٠,٠٠٦٣
التسهيلات الائتمانية للمصرف	١٥,٠٤٧,٠٠٠	١٨,٧٤٦,٠٠٠	٢٠,٩٥٥,٦٥٠	
إجمالي التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي	١,٣٩٥,٤٠٠,٠٠٠	١,٥١٣,٠٠٠,٠٠٠	١,٦٣٤,٠٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية للمصرف من التسهيلات الائتمانية	%١,٠٨	%١,٢٤	%١,٢٨	%٠,٠١٢
ودائع المصرف	٢٨,١٥٠,٠٠٠	٣٤,٦٩٠,٠٠٠	٢٩,٥١٥,٠٠٠	
إجمالي ودائع القطاع المصرفي	١,٩٤٦,٣٠٠,٠٠٠	٢,١٤٢,٤٠٠,٠٠٠	٢,٣٤٦,١٠٠,٠٠٠	
حصة المصرف السوقية من الودائع	%١,٣٤	%١,٤٨	%١,١٣	%٠,٠١٣٢
كفاية رأس المال	%١٥,٤٣	%١٢,٦٩	%٢٨,٥١	%١٨,٨٨

بنك المشرق ، التقارير السنوية (١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٨)

الملحق رقم (١٠)

البيانات والنسب المالية لبنك الأردن والخليج قبل الاندماج

	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	المعدل
المصاريف الإدارية والعمومية	٢,٤٠٠,٠٠٠	٢,٣٠٠,٠٠٠	٢,٣٠٠,٠٠٠	
صافي الدخل قبل الضريبة	٠,٤٧٠,٠٠٠	٠,٢٦٠,٠٠٠	٤,٢٥٠,٠٠٠	
مؤشرا لكفاءة التشغيلية	%٦,٠٢	%١٢,٤٢	%٦,٤	%٨,١٦
الموجودات	١٠٩,٢١٠,٠٠٠	١٢٠,٤٦٠,٠٠٠	١٣٥,٥٢١,٠٠٠	
العائد على الموجودات	%٠,٤٥	%٠,٢٣	%٠,٣٣	%٠,٠٣٤
حقوق الملكية	٩,١١٠,٠٠٠	٩,٢٩٠,٠٠٠	٩,٠٢١,٠٠٠	
العائد على حقوق الملكية	%٥,٢٤	%٢,٨٢	%٤,٦٤	%٤,٢٣
التسهيلات الائتمانية للمصرف	٦١,٤٨٠,٠٠٠	٦٨,٥٧٠,٠٠٠	٧٣,٥٦٠,٠٠٠	
اجمالي التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي	١,٣٩٥,٤٠٠,٠٠٠	١,٥١٣,٠٠٠,٠٠٠	١,٦٣٤,٠٠٠,٠٠٠	
الحصة السوقية للمصرف من التسهيلات الائتمانية	%٤,٤	%٤,٥٢	%٤,٥	%٤,٥
ودائع المصرف	٩١,٥٥٠,٠٠٠	١٠٢,٥٧٠,٠٠٠	١١٧,٥٧١,٠٠٠	
إجمالي ودائع القطاع المصرفي	١,٩٤٦,٣٠٠,٠٠٠	٢,١٤٢,٤٠٠,٠٠٠	٢,٣٤٦,١٠٠,٠٠٠	
حصة المصرف السوقية من الودائع	%٤,٣٦	%٤,٣٨	%٤,٥٢	%٤,٤٢
كفاية رأس المال	%٨,٣٤	%٧,٧١	%٦,٦٦	%٧,٦

بنك الأردن والخليج ، التقارير السنوية (١٩٨٦ ، ١٩٨٧ ، ١٩٨٨)

الملحق رقم (١١)

البيانات والنسب المالية لبنك الأردن والخليج لمرحلة ما بعد الاندماج

	٩٤	٩٥	٩٦	المعدل (المتوسط الحالي)
المصاريف الإدارية والعمومية	٤,٨٨٢,٢١٦	٦,٤٧٧,٤٦٤	٦,٩٣٥,٢٧٦	
صافي الدخل قبل الضريبة	٢,٤٧٠,١٩٩	٣,٤٢٧,٧٦٥	١,٤٧٠,٥٨٩	
الكفاءة التشغيلية	١,٩٨	١,٨٩	٤,٧٢	(%٢,٩)
الموجودات	١٣٠,٤١٧,٩٤٤	١٧١,٥٠٠,٠٢٧	١٧٩,٥١٥,٤٥١	
العائد على الموجودات	%١,٩	%٢	%٠,٨	%١,٥
حقوق الملكية	- ٣٣,٥٥٠,٨٩٥	-٣١,٦٢٧,٦٨٦	-٣٠,١٨٦,٥٠٩	
العائد على حقوق الملكية	%٧,٤	%١,١	%٤,٩	(%٤,٤)
التسهيلات للمصرف	٧٠,٣٦٥,٦٢٥	١٠٥,٠٢٢,٩١٩	١٠٢,٣٧٨,٢٠٧	
إجمالي التسهيلات للقطاع	٣,٢٤٨,٤٠٠,٠٠٠	٣,٧٠٥,٧٠٠,٠٠٠	٣,٩٢٠,٣٠٠,٠٠٠	
حصة المصرف من التسهيلات الائتمانية	%٢,٢	%٢,٨	%٢,٦	%٢,٥
ودائع المصرف	١٠٢,٧٢٥,٣٩٥	١٣٤,١٢١,٦٦٦	١٤٥,٢٧٨,٢٣٨	
إجمالي ودائع القطاع	٥,٣٩١,٥٠٠,٠٠٠	٥,٧٨٧,٥٠٠,٠٠٠	٥,٩٨٨,٨٠٠,٠٠٠	
حصة المصرف من الودائع	%٢	%٢,٣	%٢,٤	%٢,٢
كفاية راس المال	%٥	%٣,٢	%٣,١	%١,٧

بنك الأردن والخليج ، التقارير السنوية (١٩٩٤ ، ١٩٩٥ ، ١٩٩٦)

الجدول رقم (١٢)

النسب المالية لمصرف المشرق للفترة (١٩٨٦، ١٩٨٧، ١٩٨٨)*

السنوات النسب	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	المعدل
الكفاءة التشغيلية	%٤	%٨,٥	(%١,٩)	%٣,٥٣
كفاية رأس المال **	%١٥,٤٣	%١٢,٦٩	%٢٨,٥١	%١٨,٨٨
العائد على الموجودات	%٠,٥٨	%٠,٢٨	(%١,٣٤)	(% ٠,١٦)
العائد على حقوق الملكية	%٣,٥٩	%٢,٠٢	(%٧,٤٩)	(%٠,٦٢٦٦)
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	%١,٠٨	%١,٢٤	%١,٢٨	%١,٢
الحصة السوقية من الودائع	%١,٣٤	%١,٤٨	%١,١٣	%١,٣١٦

- - - - - - - - - - - - - - - -

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

الجدول رقم (١٣)

النسب المالية لمصرف الأردن والخليج للفترة (١٩٨٦، ١٩٨٧، ١٩٨٨)*

السنوات النسب	١٩٨٦	١٩٨٧	١٩٨٨	المعدل
الكفاءة التشغيلية	%٦,٠٢	%١٢,٤٢	%٦,٠٤	%٨,١٦
كفاية رأس المال **	%٨,٣٤	%٧,٧١	%٦,٦٦	%٧,٣٦
العائد على الموجودات	%٠,٤٥	%٠,٢٣	%٣,١٤	%١,٢٧
العائد على حقوق الملكية	%٥,٢٤	%٢,٨٢	%٤,٦٤	%٤,٢٣٣
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	%٤,٤	%٤,٥٣	%٤,٥	%٤,٤٧٦
الحصة السوقية من الودائع	%٤,٣٦	%٤,٣٨	%٤,٥٢	%٤,٤٢

----

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

الجدول رقم (١٤)

النسب المالية لمصرف الأردن والخليج للفترة (١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٦)*

السنوات النسب	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	المعدل
الكفاءة التشغيلية	(%١,٩٨)	(%١,٨٩)	(%٤,٧٢)	(%٢,٨٦٣)
كفاية رأس المال	(%٢٥,٧٣)	(%١٨,٤٤)	(%١٦,٨٢)	(%٢٠,٣٣)
العائد على الموجودات	%١,٩	%٢	%٠,٨	%١,٥٦٦
العائد على حقوق الملكية	(%٧,٤)	(%١,١)	(%٤,٩)	(%٤,٤٦)
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	%٢,٢	%٢,٨	%٢,٦	%٢,٥٣٣
الحصة السوقية من الودائع	%٢	%٢,٣	%٢,٤	%٢,٢٣٣

----

*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.